

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหน้าไซต์งานให้กับบริษัทธุรกิจก่อสร้าง  
กรณีศึกษา บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหน้าไซต์งาน

ให้กับบริษัทธุรกิจก่อสร้าง

กรณีศึกษา บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ ..... พ.ศ.....



นางสาวศรียา บุญเจิม

ผู้วิจัย

(ผศ. ดร.วราพรรณ เรืองผกา)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ผศ. ดร.วินัย วงศ์สุรวัฒน์)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

(รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละม้าย, Ph.D.)

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

(ดร.พันธ์ฉวีภัทร์ เสวตภาณุวงศ์)

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์ข้อมูลจากประธานและรองประธานบริหาร บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด โดยมีท่านอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.วรพรรณ เรืองผลา ที่ได้เสียสละเวลาให้คำชี้แนะอันเป็นประโยชน์ ที่ทำให้สารนิพนธ์นี้สมบูรณ์ ตลอดจนอาจารย์ทุกท่านในวิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์หาแนวทางในการบริหารจัดการปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และขอกราบขอบพระคุณประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ผศ. ดร. วินัย วงศ์สุรวัฒน์ และคณะกรรมการ ดร.พันธฉัตร เสวตภาณวงศ์ที่ให้คำชี้แนะในการปรับปรุงให้สารนิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกล่าวขอบคุณทุกท่านที่ให้การสนับสนุนและเป็นแรงผลักดันให้ข้าพเจ้าประสบผลสำเร็จ ทั้งครอบครัว เพื่อนร่วมรุ่น MS18A หัวหน้า และเพื่อนร่วมงานที่คอยช่วยเหลือเกื้อกูลให้ความรู้จากการทำงานภายในบริษัท สยามคราฟท์อุตสาหกรรม จำกัด (SCG Packaging) ที่เป็นแนวทางให้สามารถนำมาต่อยอดพัฒนาความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการปัญหาต่างๆ ได้เข้าใจอย่างถ่องแท้ สุดท้ายนี้ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด และผู้สนใจ

ศรียา บุญเจิม

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหน้าไซต์งานให้กับบริษัทธุรกิจก่อสร้าง  
กรณีศึกษา บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

STRATEGY TO IMPROVE EFFECTIVENESS OF SITEWORK OPERATION AND  
ADMINISTRATION FOR CONSTRUCTION SERVICES

ศรียา บุญเจิม 5850124

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรพรรณ เรืองผกา, Ph.D., ผู้ช่วย  
ศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุรวัฒน์, Ph.D., พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

ปัจจุบันอุตสาหกรรมก่อสร้างของประเทศไทยยังไม่เป็นที่รู้จักในสากล เนื่องจากปัจจัยทั้ง  
ด้านความรู้ ทางด้านสารสนเทศหรือการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ยังมีน้อยราย จึงทำให้เกิด  
ความสนใจที่ได้เข้าศึกษาบริษัทที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมก่อสร้างในปัจจุบัน กรณีศึกษา บริษัท  
ภูมิชัยพัฒนา จำกัด โดยเข้าศึกษาถึงวิธีการทำงานตั้งแต่การรับงานจนถึงการส่งมอบงานให้ลูกค้า  
ซึ่งได้พิจารณาเห็นถึงปัญหาที่เป็นจุดอ่อนของการทำงานนั้นคือการสื่อสาร โดยวิธีการแก้ไข  
ปัญหาผู้เขียนจึงได้เสนอแนวทางการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสารให้เป็นระบบและเป็น  
ฐานข้อมูลให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้วิเคราะห์ต่อยอดการวางแผนการทำงาน โครงการใน  
อนาคตได้ นอกจากนี้ยังได้มีการแนะนำถึงความเสี่ยงและแผนการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยง  
ไว้อย่างเพื่อประกอบการพัฒนาการทำงานให้กับบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัดมีประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ : ธุรกิจก่อสร้าง/ ปัญหาในการทำงานก่อสร้าง/ แอปพลิเคชันเพื่อการสื่อสารในธุรกิจ  
ก่อสร้าง/ ปัญหาการบริหารในธุรกิจก่อสร้าง/ การลดปัญหาด้านการสื่อสาร

53 หน้า

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1 ภาพรวมธุรกิจ	1
1.2 ประวัติองค์กร	6
1.3 รายละเอียด บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	7
1.4 วิสัยทัศน์/ พันธกิจ	9
1.5 โครงสร้างองค์กร	9
1.6 สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	10
1.7 ปัญหาที่เกิดขึ้น	11
<b>บทที่ 2</b> การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ	<b>12</b>
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก	12
2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL)	12
2.1.2 แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model)	14
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน	16
2.2.1 โมเดลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (VRIN)	16
2.2.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน, โอกาส-อุปสรรค (SWOT)	19
2.2.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)	21

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3</b>	
<b>ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น</b>	<b>24</b>
3.1 ขอบเขตการพัฒนากระบวนการ	25
3.1.1 แผนภาพกระบวนการในปัจจุบัน	26
3.1.2 คำอธิบายแผนภาพกระบวนการในปัจจุบัน	27
3.2 ปัญหาที่พบในกระบวนการปัจจุบัน	28
3.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการ	29
<b>บทที่ 4</b>	
<b>การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา</b>	<b>30</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับ Cooperate strategy	30
4.2 กลยุทธ์ระดับ Business strategy	30
4.3 กลยุทธ์ระดับ Function strategy	30
4.4 ระบุกระบวนการที่จะทำการปรับปรุง	31
4.5 แผนภาพกระบวนการในอนาคต	32
4.6 คำอธิบายแผนภาพกระบวนการในปัจจุบัน	33
4.7 แนวทางการแก้ไขปัญหา	34
4.8 ความสามารถและการทำงานของระบบในการแก้ไขปัญหา	35
4.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	41

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5</b>	
<b>การกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</b>	<b>43</b>
5.1 กลยุทธ์ระยะสั้น	43
5.2 กลยุทธ์ระยะยาว	44
5.2.1 ด้านการศึกษาวิธีการทำงาน	46
5.2.2 การตั้งเป้าหมาย KPI และรูปแบบรายงานผล	46
5.2.3 ด้านการบริหารคน	46
5.3 ความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์	47
5.3.1 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)	47
5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	48
5.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	50
5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	51
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>52</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>53</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	ที่อยู่และรายละเอียดการจดทะเบียน	8
1.2	ผลประกอบการและรายจ่ายของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	11
2.1	สรุปผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างจากการวิเคราะห์ PESTEL	14
2.2	สรุปผลการวิเคราะห์โมเดลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	18
4.1	สรุปลำดับขั้นตอนการทำงาน ผู้รับผิดชอบ ช่องทาง และการแสดงสถานะของโครงการ	38
4.2	สรุปการแก้ไขปัญหาด้วยระบบการทำงานใหม่แอปพลิเคชัน “One stop site walk”	40
5.1	แสดงการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	50





## สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ	หน้า	
1.1	สรุปรแนวโนมของอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทย	3
1.2	สรุปรผลประกอบการปี 2558 กลุ่มบริการรับเหมาก่อสร้างย้อนหลัง 5 ปี ที่มา TerraBKK Research ณ วันที่ 9 เมษายน พ.ศ. 2559	3
1.3	แสดงข้อมูลมูลค่าตลาดรับสร้างบ้านช่วงปีพ.ศ. 2554-2558	4
1.4	แสดงข้อมูลการรับงานของผู้ประกอบการก่อสร้างทั่วราชอาณาจักรไทย ประจำปีพ.ศ. 2557 ที่มา สำนักงานสถิติแห่งชาติ : ข้อมูลประจำปีพ.ศ. 2557	5
1.5	แสดงข้อมูลวงเงินรับเหมาก่อสร้างประจำปี 2557 (ล้านบาท:MB) ที่มา สำนัก งานสถิติแห่งชาติ : ข้อมูลประจำปีพ.ศ. 2557	5
1.6	สรุปรเหตุการณ์ของ บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	7
1.7	แผนที่แสดงที่ตั้งของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	8
1.8	ผังองค์กร	10
1.9	ผลการดำเนินงานของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	11
2.1	สรุปรผลกระทบจากการวิเคราะห์ในแต่ละด้านของแรงกระทบทั้ง 5 (Five Forces Model)	16
3.1	ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจ โดยภาพรวมในปัจจุบัน	25
3.2	ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจตั้งแต่การรับงาน การส่งข้อมูล การดำเนินงานจนถึงการ ส่งมอบงานให้ลูกค้า	26
3.3	แผนภูมิแกงปลาสรุปรปัญหาที่ทำให้ระบบการบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพของ บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	28
4.1	ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจตั้งแต่การรับงาน การส่งข้อมูล การดำเนินงานจนถึงการส่ง มอบงานให้ลูกค้าที่สามารถปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงได้	31
4.2	ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจตั้งแต่การรับงาน การส่งข้อมูล การดำเนินงานจนถึงการส่ง มอบงานให้ลูกค้าหลังจากทำการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแล้ว	32
4.3	แสดงภาพการทำงานแบบขั้นบันได	36

## สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ		หน้า
4.4	แสดงขั้นตอนการส่งต่อข้อมูลผ่านระบบ “One stop site walk”	37
5.1	แสดงตัวอย่างแผนงานหลักบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด โดยการใช้ Gantt Chart	45
5.2	แสดงตารางการประเมินความเสี่ยงของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	49



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ภาพรวมของธุรกิจ

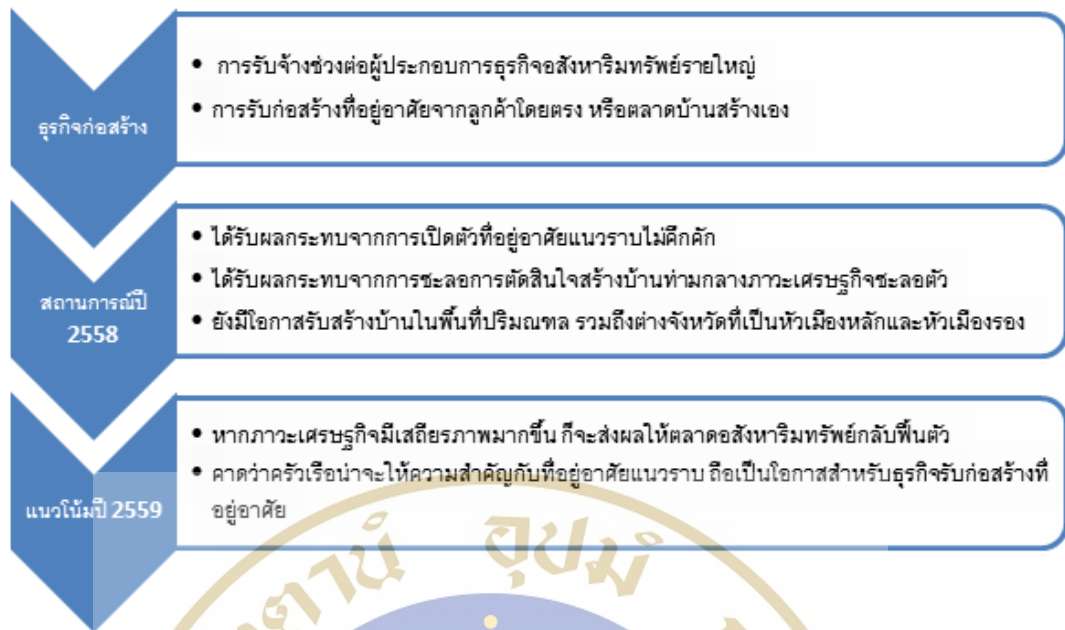
กลุ่มอุตสาหกรรมก่อสร้างและธุรกิจต่อเนื่องมีความเชื่อมโยงกันในช่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) และเป็นภาคที่มีความสำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย มีการประมาณการธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างมีส่วนประมาณร้อยละ 20 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) คิดเป็นมูลค่าประมาณสองล้านล้านบาท โดยกิจการส่วนใหญ่เป็นกิจการขนาดกลางและเล็ก โดยมีจำนวนกิจการที่จดทะเบียนในอุตสาหกรรมก่อสร้างประมาณแปดหมื่นถึงหนึ่งแสนราย

ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมก่อสร้างนั้นมีจำนวนมาก และส่วนใหญ่เป็นรายเล็ก ซึ่งยังมีข้อจำกัดอยู่มาก เพราะมีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า ขาดการเข้าถึงเทคโนโลยีการผลิต การจัดการที่เหมาะสม ดังนั้น สิ่งที่ภาครัฐควรให้ความสำคัญคือการส่งเสริมอุตสาหกรรมรายเล็ก ด้วย เพราะหากรายเล็กมีความเข้มแข็ง รายใหญ่ที่ดำเนินการในประเทศก็สามารถได้ประโยชน์ด้วย เพราะธุรกิจนี้จำเป็นต้องมีความ เชื่อมโยงกัน ผู้รับเหมารายใหญ่ (Main contractor) ไม่สามารถทำงานก่อสร้างได้ทั้งหมด แต่ต้องอาศัยผู้รับเหมาช่วงที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เช่น งานระบบไฟฟ้า ประปา สาธารณูปโภค งานโครงสร้าง งานติดตั้งเครื่องจักร อุปกรณ์ ซึ่งผู้รับเหมาช่วงเหล่านี้ต้องอาศัยผู้รับเหมาช่วงย่อยอื่นๆ ที่เป็นธุรกิจขนาดเล็ก (SMEs) เข้ามารับงาน ต่อไป ในที่สุดคุณภาพของโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้รับเหมารายย่อยด้วย

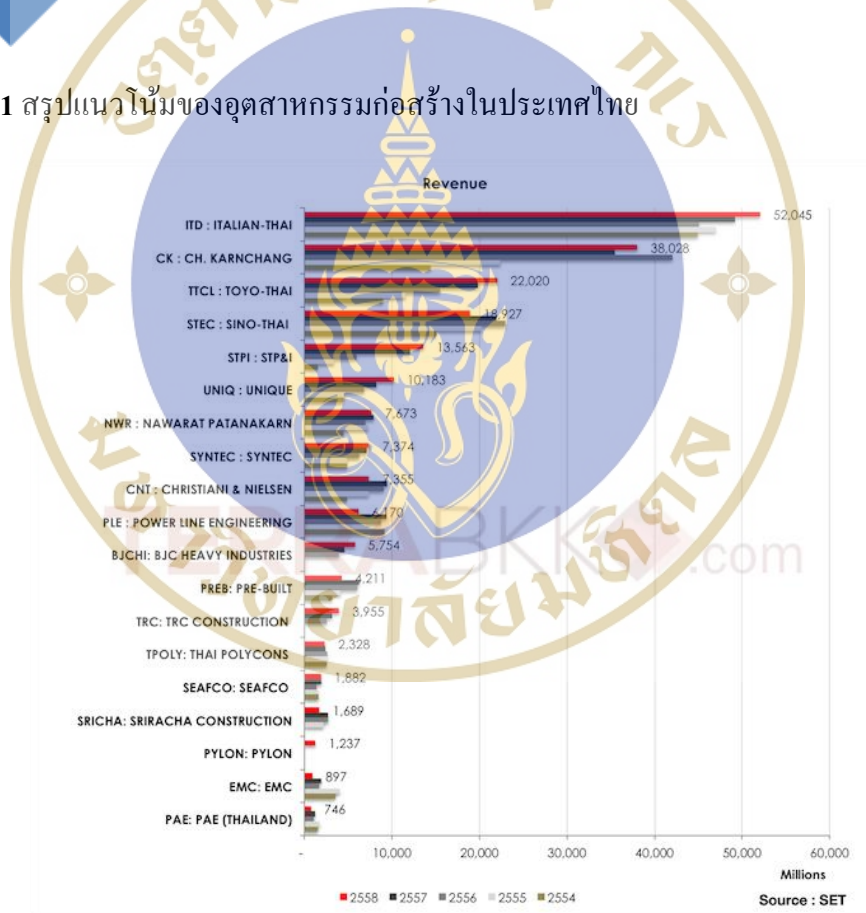
ดังนั้น การเตรียมความพร้อมของภาคอุตสาหกรรมที่ประกอบด้วยผู้ผลิตขนาดกลาง และขนาดย่อมจำนวนมากจึงมีความสำคัญ การที่อุตสาหกรรมก่อสร้างของไทยจะสามารถแข่งขันได้ในเวทีสากล อุตสาหกรรมก่อสร้างจะต้องมีความเข้มแข็งจากภายในก่อน จึงจะทำให้สามารถก้าวไปสู่ระดับโลกได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน เมื่อพิจารณาถึงศักยภาพของการรับงานทั้งระบบในภาพรวม ผู้ที่อยู่ในวงการก่อสร้างจะทราบว่าในอดีตที่ผ่านมา อุตสาหกรรมก่อสร้างไทยยังขาดมาตรฐานและความน่าเชื่อถือ เนื่องจากไม่มีหน่วยงานของรัฐหรือมีการตั้งกฎระเบียบที่จะเข้าไปดูแลอย่างจริงจังและชัดเจน ทั้งในแง่ของวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ผู้ประกอบการและแรงงาน ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการแข่งขันที่ผู้ประกอบการรับเหมาของไทยไม่สามารถแข่งขันกับบริษัทต่างชาติได้ ดังนั้น An จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่จะช่วยยกระดับและพัฒนาอุตสาหกรรมก่อสร้างไทย เพื่อเตรียม

รับมือกับการเปิดเสรีที่จะเกิดขึ้น บริการรับเหมาก่อสร้างเป็นธุรกิจที่ผู้ประกอบการไทยมีศักยภาพสูงจากเทคนิคและความชำนาญทางวิศวกรรม โดยเฉพาะวิศวกรไทยได้รับการยอมรับถึงความสามารถทัดเทียมหรือเหนือกว่าวิศวกรของบางประเทศ และแรงงานไทยมีความชำนาญทั้งงานก่อสร้างและงานระบบ ประกอบกับประเทศไทยมีอุตสาหกรรมสนับสนุนที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการผลิตวัสดุก่อสร้าง เศรษฐกิจเครือข่ายของกลุ่มประเทศกัมพูชา ลาว พม่า เวียดนาม หรือเรียกย่อๆ ว่า "CLMV" มีแนวโน้มเติบโตอย่างแข็งแกร่ง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเกื้อหนุนการเติบโตของอุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้าง เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ขยายตัวดี จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการลงทุนในสิ่งก่อสร้างต่างๆ ตามมา ทั้งอาคาร สำนักงาน ที่อยู่อาศัย โรงงาน อุตสาหกรรม และสาธารณูปโภคพื้นฐาน ทั้งโครงข่ายถนน ท่าเรือ สนามบิน เป็นต้น

ภาพรวมธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในปีพ.ศ. 2559 มีแนวโน้มเติบโต มาจากการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน ของภาครัฐ 20 โครงการ วงเงินกว่า 1.77 ล้านบาท อาทิ โครงการมอเตอร์เวย์ รถไฟทางคู่ รถไฟฟ้า และจะส่งผลดีต่อภาคเอกชนซึ่งจะขยายการพัฒนาไปตามโครงข่ายการพัฒนาของภาครัฐ อย่างไรก็ตาม การคาดการณ์ดังกล่าวจะต้องอยู่บนพื้นฐานที่ไม่มีปัญหาวิกฤตแรงงานเข้ามากระทบ ในปีพ.ศ. 2559 มีทั้งงาน โครงสร้างพื้นฐานและการก่อสร้างเพื่อรองรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน นอกจากนี้ราคาวัสดุก่อสร้างยังมีแนวโน้มปรับตัวเพิ่มขึ้น เช่น เหล็ก ซีเมนต์ ปูน และทราย ซึ่งสินค้าดังกล่าวจะปรับขึ้นเฉลี่ยปีละ 2-3% แต่หากความต้องการใช้เพิ่ม อาจปรับขึ้นได้ถึง 10% อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ในปีพ.ศ. 2559 ยังคงประเมินได้ยาก เนื่องจากอาจมีปัจจัยที่ไม่อาจคาดเดาเกิดขึ้นได้ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ แต่หากไม่มีปัจจัยที่เข้ามากระทบรุนแรงธุรกิจรับเหมาก่อสร้างน่าจะมีการปรับตัวในทิศทางที่ดีขึ้น และหากรัฐบาลเดินตามแผนทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต (Roadmap) ที่วางเอาไว้ก็จะยิ่งทำให้มีการเติบโตมากยิ่งขึ้น เพราะหากรัฐบาลลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน โครงข่ายคมนาคมต่างๆ ก็จะทำให้เกิดการลงทุนของภาคเอกชนตามมา ทั้งนี้สามารถสรุปแนวโน้มของอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทยได้ดังภาพที่ 1.1 และสรุปผลประกอบการปี 2558 กลุ่มบริการรับเหมาก่อสร้างย้อนหลัง 5 ปี ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.1 สรุปแนวโน้มของอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทย



ภาพที่ 1.2 สรุปผลประกอบการปี 2558 กลุ่มบริการรับเหมาก่อสร้างย้อนหลัง 5 ปีที่มา TerraBKK Research ณ วันที่ 9 เมษายน พ.ศ. 2559

จากการสำรวจผลประกอบการ กลุ่ม “บริการรับเหมาก่อสร้าง” ย้อนหลัง 5 ปี พบว่า บริษัทที่มีเติบโตต่อเนื่องและความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับที่ดี มีเพียงบริษัทเดียวเท่านั้น คือ SYNTEC เพราะ โตทั้งความสามารถในการทำกำไร รายได้เพิ่มขึ้น กำไรโตขึ้น ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์อยู่ในระดับที่ดี รายได้ (Revenue) ในกลุ่มบริการรับเหมาก่อสร้างบริษัทแนวโน้ม รายได้ในปีพ.ศ. 2558 ลดลงหลายบริษัท แต่บริษัทที่มีรายได้มากที่สุด คือ ITD : ITALIAN-THAI รายได้สูงถึง 52,044 ล้านบาท อันดับที่สอง คือ CK : CH. KARNCHANG

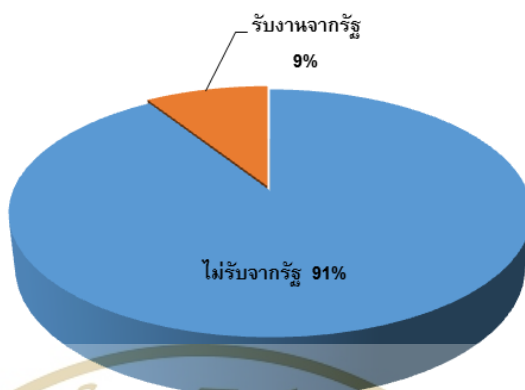
ทั้งนี้ มีเหตุการณ์สำคัญๆ ที่ส่งผลต่อมูลค่าตลาดรับเหมาก่อสร้างค่อนข้างมากคือในปี พ.ศ. 2554 เกิดวิกฤตมหาอุทกภัย ต่อมาในปีพ.ศ. 2556 และพ.ศ. 2557 เกิดปัญหาทางการเมือง ซึ่งในปีต่อมาคือพ.ศ. 2558-2559 คาดว่าตลาดรับสร้างบ้านจะสามารถมีแนวโน้มเติบโตได้มากขึ้นกว่า ในช่วงวิกฤติที่ผ่านมา โดยสรุปได้ดังภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 แสดงข้อมูลมูลค่าตลาดรับสร้างบ้านช่วงปีพ.ศ. 2554-2558

นอกจากนี้เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาการวางกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันให้ตรงกับระดับอุตสาหกรรมของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด จึงจำเป็นที่จะต้องทราบถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการก่อสร้างรายอื่นและระดับขนาดของการดำเนินธุรกิจของแต่ละรายในปัจจุบันที่มีจำนวนมากถึง 33,057 ราย (ข้อมูล ณ ปีพ.ศ. 2557) จะสามารถรับงานได้ระดับวงเงินขนาดเท่าใดเป็นส่วนใหญ่ โดยสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 1.4 และ 1.5 ตามลำดับ

การรับงานของผู้ประกอบการก่อสร้างที่ราชอาณาจักรไทย  
ประจำปี 2557



ภาพที่ 1.4 แสดงข้อมูลการรับงานของผู้ประกอบการก่อสร้างที่ราชอาณาจักรไทยประจำปี พ.ศ. 2557 ที่มา สำนักงานสถิติแห่งชาติ : ข้อมูลประจำปีพ.ศ. 2557



ภาพที่ 1.5 แสดงข้อมูลวงเงินรับเหมาก่อสร้างประจำปี 2557 (ล้านบาท:MB) ที่มา สำนักงานสถิติแห่งชาติ : ข้อมูลประจำปีพ.ศ. 2557

## 1.2 ประวัติองค์กร

บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ก่อตั้งเมื่อปีพ.ศ. 2553 โดยแรกเริ่มเดิมทีบริษัทมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจมุ่งเน้นไปยังการสร้างโครงสร้างโรงงานขนาดใหญ่และการวางระบบไฟฟ้าภายในรวมถึงการจำหน่ายวัสดุอุปกรณ์การก่อสร้างจำนวนมากให้แก่องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยฐานลูกค้าที่สำคัญคือ โรงงานขนาดใหญ่ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทข้ามชาติสัญชาติญี่ปุ่น โดยเน้นมาตรฐานและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ประกอบรวมกับการดำเนินการด้วยแรงงานฝีมือที่มีความประณีตจึงทำให้ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าและมีการแนะนำอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมา

ในขณะที่บริษัทดำเนินกิจการไปอย่างราบรื่น ในช่วงปีพ.ศ. 2553 - 2554 ก็เกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝันขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพรวมธุรกิจของบริษัทและประเทศไทยอย่างใหญ่หลวง เหตุการณ์นั้นคือการเกิดมหาอุทกภัยครั้งใหญ่ซึ่งแน่นอนว่าบริษัทเองได้รับผลกระทบโดยตรงทั้งวัสดุอุปกรณ์ในคลังหรือแม้กระทั่งบางโครงการได้รับผลกระทบจากน้ำท่วมครั้งใหญ่นี้ไม่น้อย ภายหลังจากเหตุการณ์ในครั้งนั้นบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ก็ยังได้รับโอกาสจากลูกค้ารายใหญ่มากมายในการซ่อมแซมและบำรุง โรงงานหลายๆ แห่ง

นับว่าเป็นช่วงเวลาปีทองของบริษัทในช่วงพ.ศ 2554 - 2556 ที่ลูกค้าหลายๆ บริษัทเลือกที่จะให้ความไว้วางใจแก่บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด จนทำให้วิกฤตในช่วงมหาอุทกภัยครั้งใหญ่นั้นคลี่คลายลงและส่งสัญญาณอันดีต่อบริษัทในการดำเนินกิจการ แต่ในปีพ.ศ 2557 ก็เกิดเหตุความไม่สงบทางการเมืองขึ้นภายในประเทศซึ่งกินระยะเวลามากกว่า 1 ปี ส่งผลให้การลงทุนจากต่างประเทศ โดยเฉพาะลูกค้าสำคัญอย่างบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นชะลอการลงทุนอย่างไม่มีกำหนดทำให้บริษัทต้องเผชิญหน้ากับวิกฤตอีกครั้งหนึ่ง

หลังจากผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบากมาบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ยังคงสามารถประคับประคองธุรกิจ ให้ดำเนินมาได้อย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ในหลายๆ ช่วงเวลาจะอยู่ในสภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออก แต่ก็เป็นการพิสูจน์ให้เห็นถึงความสามารถและศักยภาพของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ที่สามารถก้าวข้ามอุปสรรคมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งบริษัทฯ มีพนักงานจำนวนมากกว่า 300 คน ภายใต้งานโครงการต่างๆ ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ

แน่นอนว่าบริษัทยังคงมุ่งเน้นการใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ได้มาตรฐานและแรงงานฝีมือที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจสูงสุด โดยสามารถสรุปเป็นแผนภูมิภาพเหตุการณ์ของ บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ดังภาพที่ 1.6



2553	• ก่อตั้งบริษัท ได้รับโครงการจำนวนมาก เริ่มเร่งขยายบริษัท
2554	• ประสบมหาอุทกภัย สินค้าคงคลังและโครงการเสียหาย
2555	• ปีแห่งการฟื้นฟูและเติบโตอย่างก้าวกระโดด
2557	• เกิดวิกฤตทางการเมือง โครงการลดลงอย่างมาก
2559	• เร่งกำลังพัฒนาปรับปรุงบริษัท เพื่อชดเชยวิกฤตที่ผ่านมา

ภาพที่ 1.6 สรุปเหตุการณ์ของ บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

### 1.3 รายละเอียด บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด เป็นสถานประกอบการโดยมีรายละเอียดของสถานที่ตั้ง และรายละเอียดการจดทะเบียนดังแสดงในตารางที่ 1.1 และภาพที่ 1.7

ตารางที่ 1.1 ที่อยู่และรายละเอียดการจดทะเบียน

ประเภทกิจการ	บริษัท
เลขทะเบียนนิติบุคคล	0145553000377
วันจดทะเบียน	02/02/2010
สภาพกิจการ	ยังดำเนินกิจการอยู่
ทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม	1,000,000.00
ที่ตั้ง	24/1 ม. 1 ต. มหาพราหมณ์ อ. บางบาล จ.พระนครศรีอยุธยา 13250 (ตั้งรูปภาพที่ 7)
ประเภทธุรกิจ	ประกอบกิจการก่อสร้างโครงสร้างระบบไฟฟ้าในโรงงาน อุตสาหกรรม ออกแบบงานทุกชนิดและซื้อ ขายวัสดุหรือ อุปกรณ์ก่อสร้าง
ขนาดธุรกิจ	ขนาดเล็ก
โทรศัพท์	099-394-9563



ภาพที่ 1.7 แผนที่แสดงที่ตั้งของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

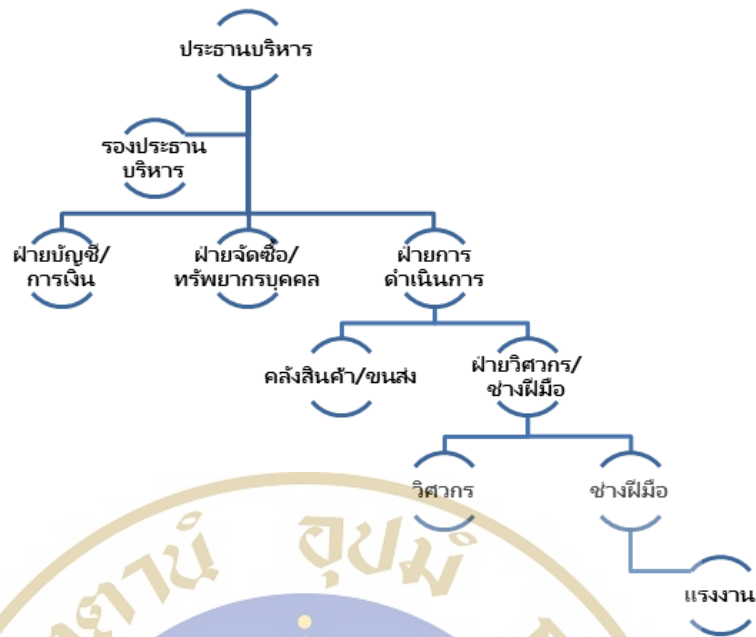
#### 1.4 วิสัยทัศน์/ พันธกิจ

วิสัยทัศน์ของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด นั้นเน้นดำเนินกิจการโดยมุ่งหวังการเติบโตอย่างยั่งยืน เพื่อให้พนักงานและบริษัทเติบโตไปด้วยกันดังคติพจน์ที่ว่า **“มุ่งสร้างผลกำไรเพื่อให้บริษัทสามารถเติบโต เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นคงและผูกพันกับบริษัท”**

สำหรับพันธกิจของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด นั้นมุ่งเน้นที่จะดำเนินธุรกิจโดยอาศัยฝีมือแรงงานชั้นดีและวัสดุที่ได้มาตรฐานเพื่อส่งมอบสินค้าและบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้าตามคติพจน์ที่ว่า **“เราจะมุ่งเน้นการใช้วัสดุอุปกรณ์มาตรฐานและแรงงานฝีมือดีมีคุณภาพ”**

#### 1.5 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ประกอบไปด้วยประธานบริหารและรองประธานบริหาร โดยมีการแบ่งฝ่ายออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนแรก ฝ่ายบัญชีและการเงิน ประกอบไปด้วยพนักงานประจำ 1 ท่าน ทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลและจัดบันทึก สำหรับการทำบัญชีจะทำการว่าจ้างบริษัทภายนอกเพื่อดำเนินการ ส่วนที่สองเป็นฝ่ายบุคคลและจัดซื้อซึ่งจะมีเจ้าหน้าที่ประจำ 1 ท่านเพื่อคอยดูแลในส่วนของการดูแลทรัพยากรบุคคลและการจัดทำเอกสารจัดซื้อต่างๆ และส่วนสุดท้ายจะเป็นส่วนที่มีพนักงานเยอะที่สุดและเป็นฝ่ายหลักในการดำเนินกิจการคือ ฝ่ายดำเนินการซึ่งประกอบไปด้วย 2 แผนกย่อยคือ แผนกคลังสินค้าและจัดส่ง ซึ่งในฝ่ายนี้ทางบริษัทได้ทำการว่าจ้างบริษัทภายนอกในการจัดทำคลังสินค้าและจัดส่ง แผนกย่อยต่อมาคือฝ่ายช่างและวิศวกร โดยมีวิศวกรจำนวน 7 คน และช่างฝีมือจำนวน 10 คน และมีจำนวนแรงงานที่จ้างตามโครงการต่างๆ ในปัจจุบันจำนวน 250 คน ปัจจุบันพนักงานในบริษัทมีจำนวนประมาณ 271 คน โดยสามารถสรุปเป็นผังองค์กรได้ตามภาพที่ 1.8



ภาพที่ 1.8 ผังองค์กร

## 1.6 สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

ปัจจุบันแม้ว่าบริษัทจะสามารถผ่านวิกฤตต่างๆ มาได้แล้ว แต่ผลพวงที่ตามมานั้นก็เกิดปัญหาที่ หลากหลายโดยสามารถสรุปปัญหาออกเป็น 2 หัวข้อหลัก ดังนี้

**1.6.1 ปัญหาสะสมจากอดีต** เนื่องจากบริษัทนี้มีการทำงานแบบครอบครัวและไม่มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ทำให้ต้องพึ่งพาทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก ซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ยากยิ่ง

**1.6.2 ปัญหาจากการพัฒนาของเทคโนโลยีและคู่แข่งในตลาด** เนื่องด้วยปัจจุบันคู่แข่งหลายรายมีการรวมตัวจับกลุ่มกันเพื่อความอยู่รอด อีกทั้งเทคโนโลยีการก่อสร้างหรือการขึ้นรูปเหล็กมีการพัฒนาไปอย่างมากทำให้สิ่งทีถือว่าเป็นกุญแจหลักในอดีต เช่น แรงงานฝีมือ นั้นอาจจะไม่เพียงพอต่อการแข่งขันอีกต่อไป

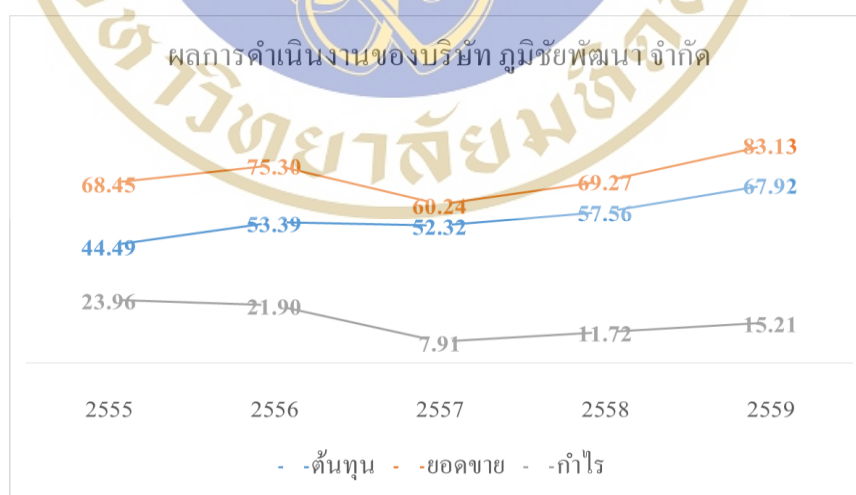
## 1.7 ปัญหาที่เกิดขึ้น

จากรายละเอียดข้างต้น สังเกตได้ว่ายังมีหลายส่วนที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด โดยเฉพาะปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจนั้น ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยที่ทางบริษัทยังไม่สามารถควบคุมได้แม้จะเป็นปัจจัยภายในเองก็ตาม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการเติบโตของธุรกิจ เนื่องจากมีจุดอ่อนทางด้านการบริหารภายในและด้านการต่อสู้กับคู่แข่งภายนอกอยู่ไม่น้อย หากบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ต้องการให้บริษัทมีการเติบโตอย่างยั่งยืนแล้ว ทางคณะผู้จัดทำเห็นว่าบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ยังต้องมีการปรับปรุงอีกหลายส่วน ซึ่งสามารถช่วยให้บริษัทสามารถพัฒนาและเติบโตต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่สำคัญที่ทางคณะผู้จัดทำเห็นว่าควรพิจารณาเป็นปัญหาที่ควรแก้ที่ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นประกอบกับจำนวนลูกค้าที่ไม่แน่นอนทำให้บริษัทมักประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องอยู่บ่อยๆ ดังผลประกอบการและรายจ่ายในตารางที่ 1.2 และภาพที่ 1.9

ตารางที่ 1.2 ผลประกอบการและรายจ่ายของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

ปี (หน่วย ล.บ.)	2555	2556	2557	2558	2559
ต้นทุน	44.49	53.39	52.32	57.56	67.92
ยอดขาย	68.45	75.30	60.24	69.27	83.13
กำไร	23.96	21.90	7.91	11.72	15.21



ภาพที่ 1.9 ผลการดำเนินงานของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ

จากปัญหาที่ได้กล่าวไปในบทที่ 1 นั้นจะเห็นได้ว่ามีปัจจัยหลายประการที่ทำให้ต้นทุนและกำไรของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด นั้นเกิดปัญหา เพื่อให้เข้าใจถึงต้นตอของปัญหาอย่างแท้จริงทางกลุ่มจึงเลือกเครื่องมือเพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ส่งผลให้เกิดปัญหา โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก 2 เครื่องมือ คือ เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL) และ แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) สำหรับเครื่องมือที่จะใช้เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่ส่งผลให้เกิดปัญหามี 3 เครื่องมือ คือ โมเดลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (VRIN), การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน/โอกาส-อุปสรรค(SWOT) และเครื่องสุดท้ายคือ การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) ทั้งนี้ผลจากการวิเคราะห์จะถูกนำไปจัดทำกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาให้กับบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ต่อไป

#### 2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

##### 2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL)

สำหรับเครื่องมือนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจว่ามีผลกระทบมากหรือน้อยเพียงใด โดยแบ่งออกเป็น 6 หัวข้อดังนี้

2.1.1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Scanning) ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมก่อสร้าง สามารถสื่อย้อนกลับไปถึงหัวข้อของภาพรวมธุรกิจของอุตสาหกรรมก่อสร้างคือการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่จะเพิ่มสูงขึ้น ทั้งการแข่งขันในการเข้าถึงเทคโนโลยีและตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องเตรียมรับมือและวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อทำให้บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรให้เป็นที่ไปอย่างมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

2.1.1.2 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economics Factor) ปัจจุบันภาวะเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศเริ่มชะลอตัวอย่างภาวะเศรษฐกิจทั่วโลกที่ยังไม่เป็นปกติ และภาวะทางการเมืองของประเทศ ส่งผลให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์หุดตัวสินค้าวัสดุ ก่อสร้าง วัสดุตกแต่ง เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่ใช้ในงานก่อสร้างต่อเติม ตกแต่ง บ้านและสวนต่างๆ ถดถอย และประกอบกับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นตามที่กล่าวไว้ในสภาพแวดล้อมภายนอก บริษัทควรต้องสร้างความแตกต่างหรือมีจุดเด่นที่จะช่วยในการเพิ่มยอดขาย หรืออาจต้องเพิ่มการบริหารในหลากหลายช่อง และค่อยๆ พัฒนาไปสู่การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในอนาคต

2.1.1.3 ปัจจัยทางด้านสังคม (Social Factor) สังคมในปัจจุบันเริ่มปรับวิถีชีวิตหรือแนวทางการดำเนินชีวิตเปลี่ยนไป ต้องการความเป็นอยู่และมีคุณภาพชีวิตที่ดีและทันสมัยมากยิ่งขึ้น รวมถึงเครื่องอำนวยความสะดวกในการดำเนินชีวิต ทำให้สินค้าจำพวกเครื่องใช้ ตกแต่งภายในบ้านต่างๆ ในรูปแบบทันสมัยใหม่ๆ ได้รับความนิยมนิยมเพิ่มมากยิ่งขึ้น ทำให้ความต้องการของผู้บริโภคที่ต้องการปรับปรุงและเพิ่มการก่อสร้างสูงมากขึ้นในแต่ละปี ทำให้สภาวะการแข่งขันสูงมากขึ้น ซึ่งบริษัทต้องดำเนินการจัดหาผลิตภัณฑ์ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในทุกๆ ด้านเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.1.1.4 ปัจจัยทางการเมือง (Political Factor) ภายหลังจากการปฏิวัติโดยการทำรัฐประหาร โดยรัฐบาลชุดใหม่ ที่มีทหารขึ้นเป็นแกนนำจัดตั้งรัฐบาลบริหารประเทศ ซึ่งมีการดำเนินนโยบายแก้ไขปัญหามืองต่างๆ ได้ดี ขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ด้วยการที่ไม่เป็นประชาธิปไตยอย่างสมบูรณ์ ทำให้ต่างชาติยังคงไม่มั่นใจในการลงทุนในประเทศไทยจึงส่งผลเศรษฐกิจโดยรวมยังชะลอตัว แต่แนวโน้มประชาชนเริ่มเล็งเห็นถึงความปรองดองมากยิ่งขึ้น ซึ่งเชื่อว่าอนาคตจะช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจและเรียกความเชื่อมั่นของภาคธุรกิจและประชาชนรวมถึงต่างชาติให้กลับมาได้

2.1.1.5 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology Factor) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีมีการพัฒนาโดยนำเทคโนโลยีใหม่ๆ จากต่างประเทศเข้ามาพัฒนาสาขารูปโภคของประเทศอย่างต่อเนื่อง ทั้งการสร้างเส้นทางเดินรถไฟความเร็วสูง การพัฒนารถไฟฟ้าให้หลากหลายเส้นทางมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้อุตสาหกรรมก่อสร้างในอนาคตมีแนวโน้มที่จะมีมูลค่าสูงมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.1.1.6 ปัจจัยทางกฎหมาย (Law Factor) การดำเนินการต่างๆ ทางด้านธุรกิจของบริษัทจะต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย และมาตรฐานในการขายสินค้าและบริการ

โดยการวิเคราะห์เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL) สามารถสรุปผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลด้านบวกหรือด้านลบกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างจากการวิเคราะห์ PESTEL

Factor	Effect
สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Scanning)	(-)
ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economics Factor)	(-)
ปัจจัยทางด้านสังคม (Social Factor)	(+)
ปัจจัยทางการเมือง (Political Factor)	(-)
ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology Factor)	(+)
ปัจจัยทางกฎหมาย (Law Factor)	(-)

### 2.1.2 แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model)

หลังจากที่ได้วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL) ไปแล้วนั้น อีกเครื่องมือที่จะสามารถวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด คือ แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมภายในอุตสาหกรรมว่ามีแรงกดดันหรือมีระดับความเข้มข้นในการแข่งขันในระดับต่างๆ กัน ซึ่งแรงกดดันและระดับความเข้มข้นของการแข่งขันนี้จะเป็นตัวกำหนดถึงศักยภาพในการทำกำไรหรือศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรม การวิเคราะห์ดังกล่าวนำมาสู่การตระหนักรู้ในศักยภาพการแข่งขันของบริษัท และใช้ประกอบการพิจารณาหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแข่งขันทางธุรกิจ จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ 5 ปัจจัยเกี่ยวข้อง (Five competitive forces) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1.2.1 การเข้าตลาดใหม่ (Threat of New Entrants) อุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมก่อสร้างของรายใหม่ต่ำ ทุกบริษัทสามารถเริ่มธุรกิจได้ค่อนข้างง่าย แต่อย่างไรก็ตาม ในช่วงเริ่มต้นของการเริ่มธุรกิจร้านค้าวัสดุก่อสร้าง จำเป็นต้องมีเงินทุนที่มีมูลค่าค่อนข้างสูง เช่น การสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างเพื่อเป็นสินค้าคงคลังในครั้งแรก ซึ่งโดยส่วนใหญ่จำเป็นต้องมีเครดิตในการซื้อสินค้าจากผู้ผลิตที่ดีอีกด้วย

2.1.2.2 การแข่งขันในตลาด (Rivalry Among Existing Competitors) จากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว การดำเนินธุรกิจด้านสินค้าวัสดุก่อสร้าง และวัสดุตกแต่งบ้าน มีการแข่งขันที่สูงขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการแต่ละรายจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขายมากขึ้น อาทิ การลด



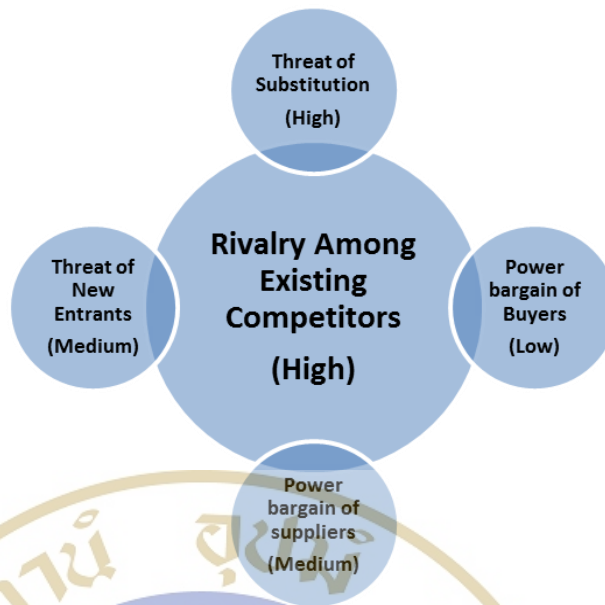
แลกเปลี่ยน การบริการแบบครบวงจร (One stop Service) โดยรวมทั้งการให้คำปรึกษา และการติดตั้งและซ่อมแซม การร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น สถาบันการเงิน เพื่อกระตุ้นการลงทุนของผู้ประกอบการรวมถึงการใช้จ่ายของผู้บริโภค ซึ่งโครงสร้าง ตลาดธุรกิจร้านค้าวัสดุก่อสร้าง ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีส่วนแบ่งประมาณร้อยละ 70 ขณะที่กลุ่มธุรกิจ ค้าปลีกสมัยใหม่มีส่วนแบ่งร้อยละ 30 ทั้งนี้ คาดว่าส่วนแบ่งของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการขยายสาขาไปยังต่างจังหวัดของผู้ประกอบการในกลุ่ม โมเดิร์นเทรด ผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างบางรายหันมาจำหน่ายวัสดุก่อสร้างเอง เช่น Cement Thai Homemart ทำให้การแข่งขันน่าจะมีมากขึ้น

2.1.2.3 อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitution) เนื่องจากมีร้านค้าที่จัดจำหน่ายสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ตกแต่งบ้านเป็นจำนวนมาก ดังนั้นลูกค้าสามารถหาซื้อสินค้าได้ทั่วไป แต่การแข่งขันที่รุนแรงอาจทำให้ราคาสินค้าปรับตัวสูงขึ้น ลูกค้าจึงหันไปซื้อจากผู้ผลิตเองมากขึ้นเพื่อราคาที่ต่ำลงซึ่งมักจะเป็นผู้รับเหมารายใหญ่ๆ เท่านั้น

2.1.2.4 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Power bargain of Buyers) เนื่องจากมีร้านค้าที่จัดจำหน่ายสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ด้านการก่อสร้าง สุขภัณฑ์ และวัสดุตกแต่งบ้านเป็นจำนวนมาก ทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูงและสามารถหาซื้อได้ทั่วไป ในกรณีนี้บริษัทจะต้องขายสินค้าราคาถูกลงกว่าคู่แข่งที่อยู่ในตลาดธุรกิจเดียวกัน

2.1.2.5 อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Power bargain of suppliers) ผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างส่วนใหญ่เป็นผู้ผลิตขนาดใหญ่ทำให้ร้านค้าวัสดุก่อสร้างรายย่อยส่วนใหญ่ไม่มีอำนาจในการต่อรอง อย่างไรก็ตาม มีร้านค้าวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่บางประเภทที่มีอำนาจในการต่อรองได้ เช่น ศูนย์ค้าส่งที่มีการขายสินค้าที่หลากหลายหรือ ศูนย์ค้าส่งที่มีการนำเข้าวัสดุก่อสร้างมาจากต่างประเทศ ทั้งนี้ เนื่องจากศูนย์ค้าส่งเหล่านี้มีปริมาณการขายค่อนข้างมากและมีชื่อเสียง ทำให้สามารถต่อรองกับผู้ผลิตได้

จากการวิเคราะห์ในแต่ละด้านของแรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) สามารถสรุปผลกระทบต่อธุรกิจการรับเหมาก่อสร้างที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 สรุปผลกระทบจากการวิเคราะห์ในแต่ละด้านของแรงกระทบทั้ง 5 (Five Forces Model)

## 2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

### 2.2.1 โมเดลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (VRIN)

โมเดลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (VRIN) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยมีการพิจารณาจากการจัดการ “ทรัพยากร” ที่องค์กรนั้นมีอยู่เป็นสำคัญ ซึ่งเครื่องมือนี้จะทำการวิเคราะห์ผ่าน 4 มุมมอง นั่นคือ 1. คุณค่า (Value) 2. ความหายาก (Rare) 3. ความยากในการลอกเลียนแบบ (Inimitable) 4. การไม่มีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้ (Non-substitutable) โดยหากองค์กรใดมีทรัพยากรที่มีสิ่งเหล่านี้ครบถ้วนก็จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และสามารถพัฒนาเพื่อนำมาใช้เป็น Core Competency หลักขององค์กรได้ โดยจะขออธิบายในแต่ละมุมมอง ดังนี้

**คุณค่า (Value)** โดยการพิจารณาว่าทรัพยากรที่องค์กรมีนั้น จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถนำมาเป็นจุดแข็ง ข้อได้เปรียบหรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้หรือไม่ โดยทรัพยากรดังกล่าวอาจเป็นความรู้ ความสามารถของบุคลากร กระบวนการในการดำเนินงาน หรืออาจเป็นสินทรัพย์ที่องค์กรมีอยู่ก็ได้

**ความหายาก (Rare)** มุมมองนี้จะเป็นการพิจารณาโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดยควรมีการตั้งคำถามว่าทรัพยากรที่องค์กรมีหากเทียบกับคู่แข่งแล้ว เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่าง

จากคู่แข่งหรือไม่ โดยการมีทรัพยากรที่คู่แข่งสร้างได้ยากนั้น จะถือว่าทรัพยากรนั้นมีความหายาก และถือเป็นความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรได้

**ความยากในการลอกเลียนแบบ (Inimitable)** เป็นการพิจารณาสินค้าและบริการของ องค์กรว่ามีความยากในการลอกเลียนแบบมาก-น้อยเพียงใด โดยสิ่งที่ดีว่าเป็นความสามารถในการ แข่งขันขององค์กร ควรจะเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือเลียนแบบได้ยาก

**การไม่มีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้ (Non-substitutable)** เป็นการวิเคราะห์ถึง ความสามารถในการทดแทน โดยหากทรัพยากรนั้นๆ ไม่มีสิ่งใดมาทดแทนได้ หรือทดแทนกันได้ ยาก ก็จะยิ่งทำให้องค์กรมีความได้เปรียบจากการใช้ทรัพยากรนั้นมากขึ้น

โดยบริษัทภูมิชัยพัฒนา มีผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

**คุณภาพ** คุณภาพของการก่อสร้าง ทั้งในส่วนของโครงสร้างและเครื่องจักรต่างๆ ว่ามี คุณภาพได้มาตรฐานตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือไม่

**การบริการ** การให้บริการของช่างในการเข้าไปติดตั้งอุปกรณ์ต่างๆ ว่าสามารถแล้ว เสร็จทันเวลารวมทั้งสามารถทำให้ลูกค้าพึงพอใจได้หรือไม่

**ฐานลูกค้า** การสำรวจกลุ่มลูกค้าขององค์กร ว่าส่วนมากเป็นลูกค้าในกลุ่มใด มีการ ประกอบธุรกิจกันมาเป็นระยะเวลานานหรือไม่และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเพียงใด

**Human Resource** บุคลากรมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของ ตนมากน้อยเพียงใด ความสามารถในการจัดหาบุคลากรที่มีทักษะตรงกับความต้องการของลูกค้าใน งานนั้นๆได้ รวมถึงจำนวนบุคลากรที่เพียงพอในการทำโครงการต่างๆ

**Production cost** ความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนของสินค้า รวมถึง ความสามารถในการแข่งขันด้านราคา

**ความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง** ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารใน การที่จะสามารถรับมือกับวิกฤติต่างๆ รวมทั้งความสามารถในการแก้ปัญหาและความเปลี่ยนแปลง ต่างๆขององค์กรได้

โดยเมื่อนำหลักเกณฑ์ต่างๆมาพิจารณาจะสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ตามตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 สรุปผลการวิเคราะห์โมเดลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ทรัพยากรหรือ ความสามารถ	V	R	I	N	ความหมายการแข่งขัน	จุดอ่อน/จุดแข็ง
คุณภาพ	/	X	X	/	แข่งขันได้ชั่วคราว	จุดแข็ง
การบริการ	/	X	X	/	แข่งขันได้ชั่วคราว	จุดแข็ง
ฐานลูกค้า	/	/	/	/	แข่งขันได้ยั่งยืน	จุดแข็ง
ทรัพยากรบุคคล	X	X	X	X	ไม่สามารถแข่งขันได้	จุดอ่อน
ค่าใช้จ่ายดำเนินการ	X	X	X	X	ไม่สามารถแข่งขันได้	จุดอ่อน
ความสามารถในการรับมือ กับความเปลี่ยนแปลง	/	/	/	/	แข่งขันได้ยั่งยืน	จุดแข็ง

จากการการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ VRIN สามารถสรุปได้ 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

**บริษัทฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขันยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage)**

- ฐานลูกค้า โดยบริษัทมีฐานลูกค้าเดิมที่ประกอบธุรกิจร่วมกับบริษัทมายาวนาน นับตั้งแต่บริษัทเพิ่งเปิดทำการในปีพ.ศ. 2553 จนมาถึงปัจจุบัน โดยกลุ่มบริษัทลูกของกลุ่มลูกค้าดังกล่าว ก็เป็นลูกค้าของบริษัทด้วยเช่นเดียวกัน

- ความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารของบริษัทได้ดำเนินกิจการผ่านวิกฤติต่างๆมากมาย โดยในทุกครั้งก็สามารถแก้ไขและนำกิจการฝ่าวิกฤติต่างๆจนสามารถฟื้นตัวและสร้างความเติบโตให้กับบริษัทได้ดีตลอดมา

**บริษัทฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage)**

- คุณภาพ บริษัทยึดถือในเรื่องคุณภาพในการก่อสร้างเป็นสำคัญ ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งอย่างหนึ่งของบริษัทที่ทำให้ลูกค้าพอใจ

- การบริการ บริษัทมีการให้บริการในการติดตั้งเครื่องจักรแก่ลูกค้า ซึ่งจะยึดตามมาตรฐานและจะทำการแก้ไขงานให้ได้ตามความพึงพอใจของลูกค้า

#### บริษัทฯ ไม่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Disadvantage)

- ทรัพยากรบุคคล โดยอัตราหมุนเวียนของบุคลากร (Turn over) ยังมีค่อนข้างมากและบริษัทยังไม่สามารถควบคุมได้ การบริหารจัดการบุคลากรยังใช้วิธีหมุนเวียนกัน ไปทำงานในแต่ละส่วนงาน ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของงานที่ทำ รวมทั้งในบางครั้งทักษะของบุคลากรยังไม่ตรงกับโครงการที่รับทำ

- ต้นทุนและค่าใช้จ่ายดำเนินงาน โดยต้นทุนในการจัดซื้ออุปกรณ์ต่างๆค่อนข้างมีราคาสูง บางครั้งทำให้มีกำไรต่อโครงการค่อนข้างน้อย รวมทั้งลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองที่เหนือกว่า ทำให้ไม่สามารถต่อรองในราคาที่ต้องการได้

#### 2.2.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน, โอกาส-อุปสรรค (SWOT)

การวิเคราะห์จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาสและ อุปสรรค เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการประเมิน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ว่าส่งผลกระทบต่อและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง โดยพิจารณาจาก 4 มุมมอง คือ 1. จุดแข็ง (Strength) 2. จุดอ่อน (Weakness) 3. โอกาส (Opportunity) 4. อุปสรรค (Threat) ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้มาจะทำให้ทราบถึงปัญหาสำคัญขององค์กรที่อาจทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่ต้องการได้ในอนาคต อันจะนำมาซึ่งการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและทำให้องค์กรมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสามารถอธิบายทั้ง 4 มุมมอง ได้ดังนี้

- **จุดแข็ง (Strength)** คือ ความสามารถและสถานการณ์ที่ดีภายในองค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรว่าสิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กร ที่สามารถนำมาพัฒนาเป็นความสามารถในการแข่งขันได้

- **จุดอ่อน (Weakness)** คือ ความสามารถและสถานการณ์ที่เป็นข้อด้อยขององค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรว่าสิ่งใดเป็นจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป

- **โอกาส (Opportunity)** คือ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรว่าปัจจัยใดที่จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์และประสบความสำเร็จได้

- **อุปสรรค (Threat)** คือ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรว่าปัจจัยใดที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านลบหรือเป็นปัจจัยที่ขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมาย

โดยจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของบริษัทภูมิชัยพัฒนา ได้ผลลัพธ์ 4 ประเด็น ดังนี้

#### จุดแข็ง (Strength)

- คุณภาพ โดยบริษัทยึดถือในคุณภาพของสินค้าและบริการที่ให้กับลูกค้าเสมอมา การก่อสร้างต่างๆ ได้เป็นไปตามมาตรฐานที่ตรวจสอบได้และตรงกับมาตรฐานการผลิต (Product Specification) ที่ทางลูกค้ากำหนด

- การบริการ บริษัทมีการให้บริการในการติดตั้งเครื่องจักรแก่ลูกค้า ซึ่งจะยึดตามมาตรฐานและจะทำการแก้ไขงานให้ได้ตามความพึงพอใจของลูกค้า

- ฐานลูกค้า บริษัทมีฐานลูกค้าที่มีการติดต่อธุรกิจกันมาอย่างยาวนาน ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2553 ซึ่งแต่ละรายล้วนเป็นลูกค้าเก่าแก่ ที่ยังคงใช้บริการจากบริษัทอย่างสม่ำเสมอ

- ความสามารถในการบริหารงาน บริษัทมีผู้บริหารที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับธุรกิจเป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถดำเนินธุรกิจผ่านวิกฤตต่างๆ มาได้และสร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่องให้กับบริษัท

#### จุดอ่อน (Weakness)

- ต้นทุนของสินค้ามีราคาสูง เนื่องจากมีค่าแรงงานและค่าขนส่ง ทำให้มีกำไรต่อโครงการค่อนข้างน้อย

- หน่วยงานรับพนักงานเข้าทำงาน (Human resource) การควบคุมบุคลากรของบริษัทเป็นไปค่อนข้างยาก เนื่องจากลักษณะของธุรกิจก่อสร้างที่ต้องจ้างคนเป็นโครงการ ทำให้มีอัตราการหมุนเวียนของบุคลากรค่อนข้างสูง และยังไม่สามารถควบคุมทักษะของบุคลากรที่ต้องการได้

#### โอกาส (Opportunity)

- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการก่อสร้างจะมีมากขึ้นเรื่อยๆ โดยจะทำให้การทำงานต่างๆเป็นไปด้วยความสะดวกสบายและง่ายดายยิ่งขึ้น เช่น การใช้เว็บไซต์หรือแอปพลิเคชัน (Application) ในมือถือ ในการตรวจแบบ การบันทึก การทำบัญชี ควบคุมต้นทุน

- มีการเพิ่มขึ้นของเทคโนโลยีการก่อสร้างแบบใหม่ๆ เช่นการใช้เครื่องพิมพ์สามมิติในการสร้างบ้าน การใช้วัสดุใหม่ๆ ในการสร้างโครงสร้างหลักของสิ่งก่อสร้างนอกจากจะใช้เหล็ก อีฐ หิน ปูนทราย เช่นการใช้ไม้อัดในการสร้างอาคาร ซึ่งผู้ประกอบการรายใดที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีเหล่านี้ได้ก่อนก็จะถือเป็นความได้เปรียบ

### อุปสรรค (Threat)

- ปัญหาการขาดแคลนแรงงานในธุรกิจก่อสร้างทั้งแรงงานมีฝีมือและแรงงานไร้ฝีมือ ทำให้ผู้ประกอบการมีแนวโน้มที่จะหันมาสนใจเทคโนโลยีการก่อสร้างแบบสำเร็จรูปมากขึ้นเพื่อประหยัดเวลา แรงงานและต้นทุนในการก่อสร้าง
- ปัญหาของภาครัฐ เช่น การไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง ส่งผลให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์หดตัว สินค้าวัสดุก่อสร้าง วัสดุตกแต่ง เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่ใช้ในงานก่อสร้างต่อเติม ตกแต่ง บ้านและสวนต่างๆถดถอย
- การรวมกลุ่มกันของกลุ่มแข่งในท้องถิ่น ทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร ทั้งในแง่ของการเข้าหาลูกค้ารายใหม่ที่จะทำได้ยากขึ้นเพราะไม่สามารถแข่งในเรื่องของระดับ (Scale) งานได้ และในแง่ของการแข่งขันด้านราคา

### 2.2.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)

ห่วงโซ่แห่งคุณค่า หรือ Value Chain ที่คิดค้น โดย Michael E. Porter (1985) กล่าวถึงกระบวนการสร้างคุณค่าในแต่ละกิจกรรมที่องค์กรต้องการส่งมอบให้แก่ลูกค้า ซึ่งกระบวนการสร้างคุณค่านั้นเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องกันเป็นทอดๆ เหมือนห่วงโซ่ที่มีความเกี่ยวพันกัน เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ยังนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการเปรียบเทียบองค์กรกับอุตสาหกรรม หรือเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น เพื่อเป็นการเปรียบเทียบ (Benchmarking) โดยกิจกรรมในห่วงโซ่แห่งคุณค่า แบ่งออกเป็น 2 กิจกรรม ดังนี้

**กิจกรรมหลัก (Primary Activities)** เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการโดยตรง ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 5 กิจกรรม ได้แก่

- การนำเข้าวัตถุดิบในการผลิต (Inbound Logistics) เมื่อเริ่มกระบวนการดำเนินงาน (Operation Process) บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด เริ่มจากการเชิควัตถุดิบที่จะนำเข้าสู่กระบวนการผลิตว่ามีจำนวนเท่าใด แล้วจึงสั่งวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ต่างๆ เพื่อนำเข้ามาผลิตตามแบบที่ได้รับจากความต้องการของลูกค้า
- การดำเนินการผลิตสินค้า (Operations) เริ่มเข้าสู่กระบวนการผลิตตามความต้องการของลูกค้า โดยกระบวนการผลิตจะดำเนินตามมาตรฐาน ISO 9001 เพื่อเป็นการรักษาคุณภาพของกระบวนการผลิตและเพิ่มความมั่นใจให้แก่ลูกค้า และจัดเก็บผลิตภัณฑ์สุดท้ายไว้ที่โกดังสินค้า
- การนำสินค้าออกจำหน่าย (Outbound Logistics) บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ดำเนินการจัดจ้างบริษัท โลจิสติกส์ในการดำเนินการขนส่งผลิตภัณฑ์และบริการ โดยทางบริษัท สามารถจัดส่งผลิตภัณฑ์และบริการในการก่อสร้างและติดตั้งได้ในรัศมี 400 กิโลเมตร

- การตลาดและการขาย (Sales and Marketing)

เนื่องจากบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด เป็นผู้ประกอบการ SME จึงใช้กลยุทธ์ในการตลาดโดยการกระชับความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเดิม ผ่านความสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับสูง เพื่อรักษาฐานลูกค้าของบริษัท

- การบริการ (Services) บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด มีการตรวจทานผลิตภัณฑ์และบริการที่ส่งมอบให้ลูกค้าโดยผู้เชี่ยวชาญหนึ่งรอบและโดยผู้บริหารระดับสูงอีกหนึ่งรอบ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ได้มาตรฐานและสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

**กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)** เป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมหลักให้ดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 4 กิจกรรม ได้แก่

- โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ (การบริหารและการจัดการ) มีการดำเนินการบริหารและการจัดการโดยผู้บริหารระดับสูงในทุกขั้นตอน เพื่อเป็นการตรวจทานและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า

- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (การคัดสรร การว่าจ้าง การฝึกอบรม) โดยบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด มีความสามารถในการคัดสรรและจัดหาแรงงานหนักในพื้นที่ก่อสร้างหน้างานได้ โดยไม่จำเป็นต้องจ้างแรงงานหนักเป็นพนักงานประจำ

- เทคโนโลยี (การปรับปรุงสินค้า และขั้นตอนการผลิต) ในช่วงวิกฤตบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด สามารถเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์เดิมที่ต้องส่งมอบให้ลูกค้า เป็นผลิตภัณฑ์อีกชนิดที่เป็นการทดแทนได้ เพื่อพลิกวิกฤตเป็น โอกาสให้แก่บริษัท

- การจัดซื้อจัดจ้าง (การระบุนายการที่ซื้อ) การจัดซื้อจัดจ้างของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ดำเนินการโดยพนักงานธุรการ แต่ผู้บริหารระดับสูงจะตรวจทานอีกรอบก่อนจะมีการจัดซื้อจัดจ้างจริง เพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกรอบหนึ่ง



### บทสรุปการวิเคราะห์ภาพรวมของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

จากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือต่างๆ จะเห็นว่าธุรกิจก่อสร้างนั้นมีการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง และยังมีอุปสรรคทั้งในเรื่องของภัยธรรมชาติ การเมือง แต่ทั้งนี้บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ก็ยังมีจุดแข็งในด้านของการรักษาฐานลูกค้าเดิมที่เป็นลูกค้าต่างประเทศเป็นหลัก ด้วยคุณภาพของการให้บริการและคุณภาพของสินค้าที่นำมาใช้ก่อสร้าง ทำให้ยังมีโอกาสที่พัฒนาธุรกิจให้มีการต่อยอดผลกำไร และเป็นที่รู้จักของลูกค้ารายอื่นๆ โดยเฉพาะในประเทศได้มากยิ่งขึ้น แต่อาจต้องมีการบริหารการทำงานให้เป็นระบบ มีนโยบายการทำงานมารองรับ การจัดสรรค่าใช้จ่ายทั้งแรงงาน ค่าดำเนินการต่างๆ มีระบบมาช่วยในการจัดเก็บฐานข้อมูลสำคัญที่จะทำให้ทุกคนองค์กรมีการสื่อสาร เข้าใจภาพ วิธีการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารสามารถตรวจสอบ มีผลชี้วัดที่เป็นรูปธรรมที่สามารถนำมาปรับปรุงในโครงการในอนาคต และช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่งในตลาดได้อย่างมีศักยภาพ



### บทที่ 3

## ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

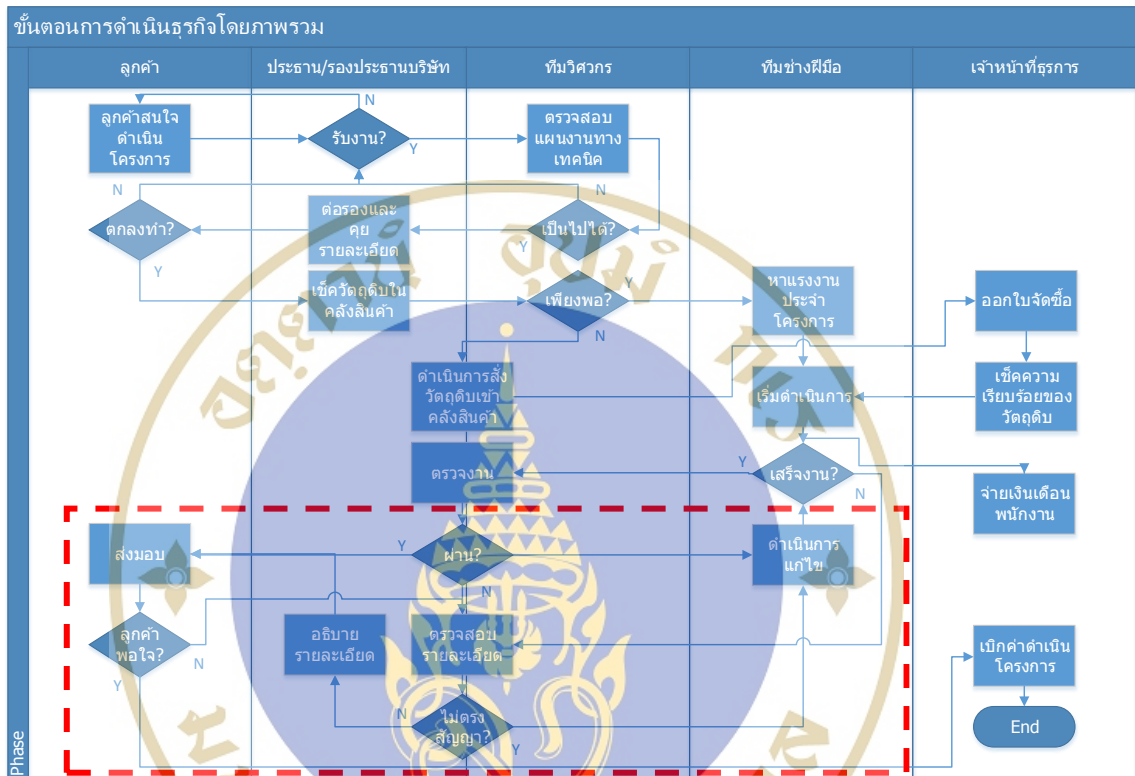
นอกจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่ได้วิเคราะห์ไปในขั้นต้นแล้วนั้น เราควรที่จะทราบขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวมเพื่อนำไปใช้วิเคราะห์เพิ่มเติมหรือใช้เพื่อระบุขั้นตอนที่เกิดปัญหาได้อย่างชัดเจน

สำหรับขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจจะเริ่มจากการที่มีลูกค้าสนใจที่จะว่าจ้างบริษัทเพื่อดำเนินโครงการ โดยจะต้องมีการพูดคุยกับประธานหรือรองประธานบริหารเพื่อวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการดำเนินงาน หากประธานหรือรองประธานบริษัทเห็นสมควรแก่การดำเนินการ ก็จะส่งเรื่องต่อไปยังฝ่ายวิศวกรเพื่อดำเนินการตรวจสอบและวิเคราะห์ในทางเทคนิคเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนการดำเนินการต่อไป โดยจะต้องมีการตรวจสอบไปยังคลังสินค้าเพื่อกะปริมาณและเตรียมตัวตั้งซื้อวัตถุดิบหากไม่เพียงพอ หากผ่านขั้นตอนนี้ไปได้ทางประธานหรือรองประธานบริษัทก็จะทำการทำสัญญาว่าจ้างต่อไป หากไม่ผ่านในขั้นตอนนี้ไม่ว่าจะเป็นเพราะความคุ้มค่าหรือไม่สามารถดำเนินงานได้ทางเทคนิคก็จะมี การแจ้งกลับลูกค้าเพื่อต่อรองหรือแจ้งเพื่อทราบต่อไป

หลังขั้นตอนการทำสัญญาโครงการสำเร็จเรียบร้อยทางฝ่ายวิศวกรและช่างฝีมือจะเริ่มดำเนินการตามแผนงาน โดยเริ่มจากสั่งสินค้าจากคลังถ้าหากไม่เพียงพอก็จะดำเนินการสั่งสินค้าเข้าคลังเพิ่มเติม โดยประสานงานผ่านผู้ดูแลฝ่ายจัดซื้อ สำหรับช่างฝีมือจะทำการลงพื้นที่เพื่อตรวจสอบสถานที่จริงและดำเนินการจัดหาแรงงานประจำโครงการ โดยจะมีการแจ้งผลการสำรวจสถานที่และจำนวนแรงงานแก่ประธานหรือรองประธานบริษัท หากมีจำนวนแรงงานเพียงพอแล้ว จะเริ่มดำเนินการหากยังไม่เพียงพอจะต้องทำการติดต่อนายหน้าแรงงานเพื่อหาแรงงานเพิ่มเติมต่อไป

ขั้นตอนถัดมาจะเป็นการดำเนินการโครงการตามแผนและแบบที่ได้ตกลงกับลูกค้าเอาไว้ โดยจะมีการตรวจงานตามระยะเวลาส่งมอบงานของโครงการโดยผู้ตรวจคือประธานหรือรองประธานบริษัทและวิศวกร พร้อมด้วยช่างฝีมือผู้ควบคุมงาน หากการดำเนินการเป็นไปตามที่ได้ตกลงไว้กับลูกค้าก็จะส่งมอบตามกรอบระยะเวลาที่ได้ตกลงกันไว้ หากงานไม่เป็นไปตามแผนหรือลักษณะที่ตกลงไว้ช่างฝีมือประจำโครงการจะต้องเร่งให้แรงงานแก้ไขให้เสร็จภายในระยะเวลาของโครงการ สำหรับการส่งมอบหากลูกค้าไม่พอใจหรือเจอจุดที่ไม่ตรงกับที่ตกลงไว้ทางประธานหรือ

รองประธานบริษัทจะทำการตรวจสอบหากมีความผิดพลาดจะดำเนินการแก้ไขแต่หากตรวจสอบแล้วตรงกับสัญญาที่ได้รับไว้แล้วจะชี้แจงและไกล่เกลี่ยกับลูกค้าด้วยตนเอง ตลอดระยะเวลาจะมีการเบิกจ่ายค่าแรงให้กับแรงงานประจำโครงการโดยรอบจ่ายเป็นรายเดือนและจะมีการดำเนินการเบิกเงินโครงการกับลูกค้าตามระยะส่งมอบเป็นระยะตามสัญญา โดยแผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวมจะแสดงในภาพที่ 3.1

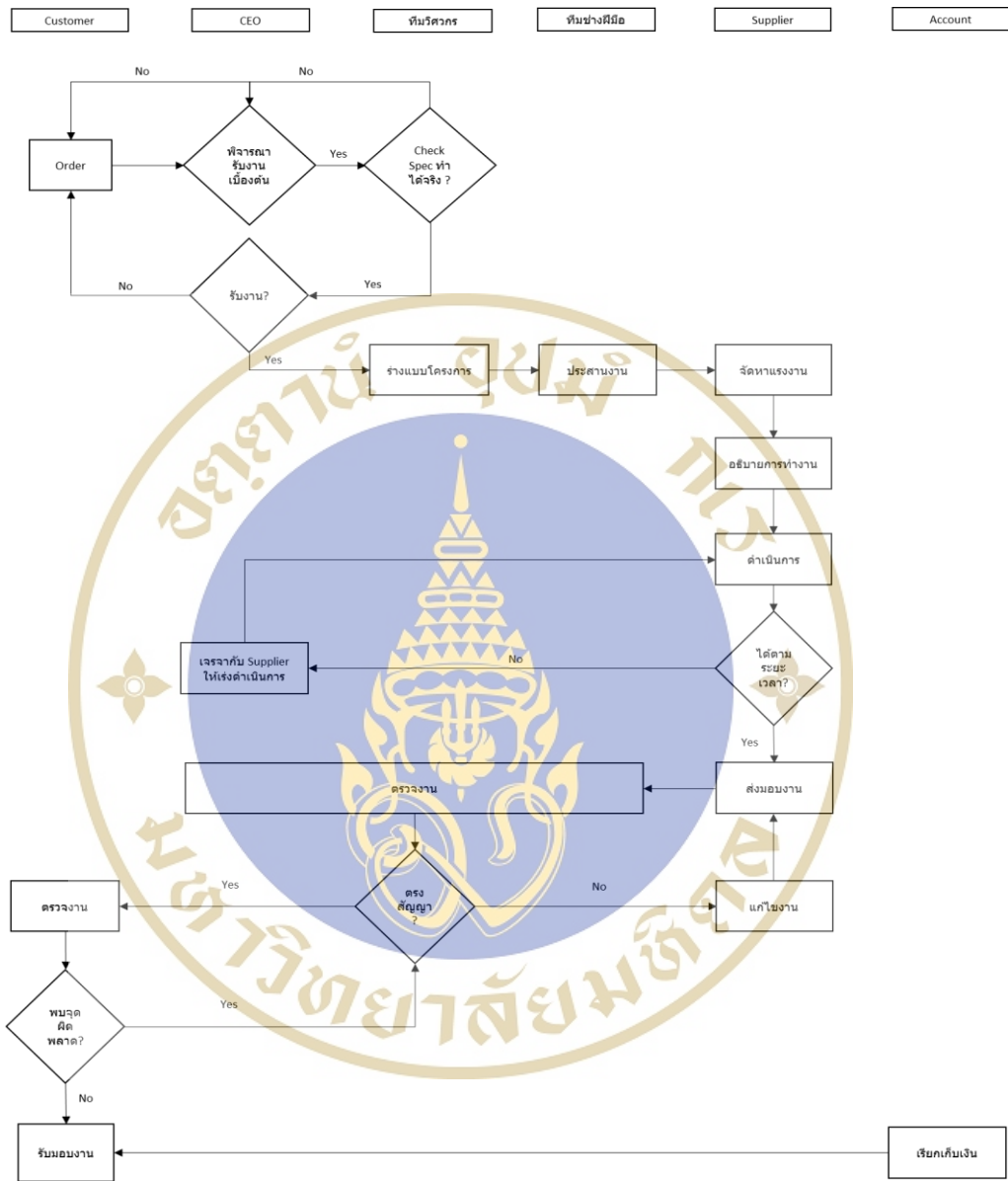


ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวมในปัจจุบัน

### 3.1 ขอบเขตของการพัฒนากระบวนการงาน

ขอบเขตที่จะนำมาศึกษาถึงปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขนั้นจะครอบคลุมในเรื่องของการบริหารดูแลการตั้งแต่การรับงาน การดำเนินงานตามแผน โครงการ การตรวจงาน จนถึงการส่งมอบงานให้ลูกค้าทันตามกำหนดเวลา โดยกระบวนการทำงานจะแสดงดังรูปภาพที่ 3.2 โดยละเอียด ดังนี้

### 3.1.1 แผนภาพกระบวนการงานในปัจจุบัน



ภาพที่ 3.2 ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจตั้งแต่การรับงาน การส่งข้อมูล การดำเนินงานจนถึงการส่งมอบงานให้ลูกค้า

### 3.1.2 คำอธิบายแผนภาพกระบวนการในปัจจุบัน

ลูกค้ามีความสนใจที่จะว่าจ้างบริษัทเพื่อดำเนินโครงการ จะส่งข้อมูลทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์(E-mail) มาทางประธานหรือรองประธานบริหารเพื่อพิจารณาเกี่ยวกับรายละเอียดของโครงการ

3.1.2.1 ประธานหรือรองประธานบริหารพิจารณารายละเอียดของโครงการเกี่ยวกับความคุ้มค่าของการก่อสร้างในเบื้องต้น หากเห็นสมควรก็จะส่งรายละเอียดต่อไปให้กับทางวิศวกรเพื่อทำการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน แต่หากเห็นว่าไม่สมควรก็จะทำการแจ้งลูกค้าเพื่อปฏิเสธการรับงาน

3.1.2.2 วิศวกรตรวจสอบความเป็นไปได้ของโครงการแล้วนำผลมาแจ้งให้กับทางประธานหรือรองประธานบริหารให้ทำการตัดสินใจอีกครั้งหนึ่ง หากพบว่าโครงการสามารถทำได้จริงทางผู้บริหารจะเสนอราคาและทำการตกลงรับงานกับลูกค้า แต่หากไม่สามารถทำได้ก็จะทำการแจ้งลูกค้าเพื่อปฏิเสธการรับงาน

3.1.2.3 เมื่อมีการยืนยันรับงานกับทางลูกค้าแล้วประธานหรือรองประธานบริหารจะให้ทีมวิศวกรร่างแบบของโครงการและส่งข้อมูลให้ทีมช่างฝีมือจัดหาแรงงานสื่อสารวิธีการทำงานดำเนินการผลิตงานออกมาให้ได้ตามแผนและระยะเวลาที่ตั้งไว้ตามงบประมาณที่กำหนด

3.1.2.4 ประธานหรือรองประธานบริหารจะต้องคอยควบคุมการทำงานไม่ให้ล่าช้าหากพบว่าเริ่มล่าช้ากว่าแผนทางประธานหรือรองประธานจะต้องเข้าพบเพื่อเจรจากับทาง supplier ให้เร่งดำเนินการให้เสร็จสิ้นตามแผน แต่หากเป็นไปได้ตามแผนเมื่อทีมช่างฝีมือผลิตงานออกมาเรียบร้อย ประธานหรือรองประธานและทีมวิศวกรเข้าตรวจสอบความถูกต้องของงานก่อนแจ้งให้ลูกค้าเข้าตรวจงานต่อไป

3.1.2.5 เมื่อลูกค้าเข้าตรวจงานหากลูกค้าพบจุดที่ไม่ตรงกับสัญญาที่ตกลงไว้หรือจุดผิดพลาด ทางประธานหรือรองประธานบริษัท, ทีมวิศวกร และทีมช่างฝีมือ จะทำการตรวจสอบกับสำเนาเอกสารสัญญา หากมีความผิดพลาดจริงจะดำเนินการแก้ไขแต่หากตรวจสอบแล้วตรงกับสัญญาที่ได้ระบุไว้ ประธานหรือรองประธานบริหารจะเข้าชี้แจงและไกล่เกลี่ยกับลูกค้าด้วยตนเอง

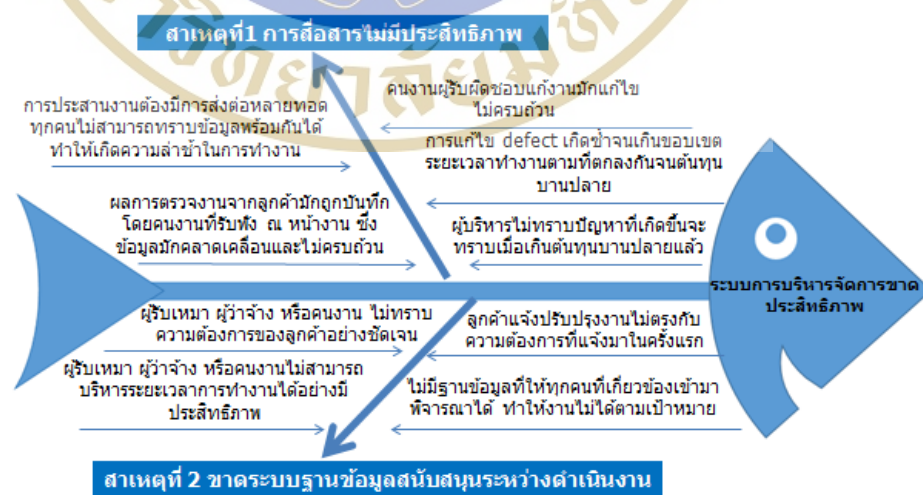
3.1.2.6 กรณีที่มีจุดผิดพลาดที่ไม่ตรงกับสัญญาที่ระบุไว้จริง เมื่อมีการแก้ไขงานเรียบร้อยแล้วจะส่งมอบงานที่สมบูรณ์ให้ลูกค้าอีกครั้ง

3.1.2.7 หน่วยงานบัญชีประสานยืนยันการส่งมอบงานและจัดทำเอกสารเรียกเก็บเงินกับลูกค้าตามในสัญญา

### 3.2 ปัญหาที่พบในกระบวนการปฏิบัติงาน

โดยสืบเนื่องจากในปัจจุบันบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด มักประสบปัญหาไม่สามารถส่งมอบงานให้กับลูกค้าได้ตามระยะเวลาที่กำหนด เนื่องจากงานจะมีจุดผิดพลาดที่ลูกค้าตรวจพบทำให้ไม่สามารถส่งมอบงานได้และบางครั้งบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัดต้องมีการแก้ไขงานหลายครั้งและไม่ครบถ้วน เพราะผู้รับเหมา ผู้ว่าจ้างหรือคนงาน outsource บันทึกรายชื่อข้อมูลการปรับปรุงงานไม่ถูกต้อง ทำให้การแก้ไขไม่สามารถบริหารระยะเวลาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การทำงานเสี่ยงเกิดความล่าช้าและไม่ตรงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ จนอาจทำให้ต้นทุนบานปลาย และส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า

นอกจากนี้บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ยังไม่มีระบบการทำงานที่มาช่วยสนับสนุนข้อมูลระหว่างดำเนินการที่จะช่วยสื่อสารให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องรับทราบตั้งแต่ความต้องการของลูกค้าในแต่ละโครงการรวมถึงไม่มีเครื่องมือที่ช่วยเตือนหรือควบคุมระยะเวลาการทำงานให้อยู่ในขอบเขตเวลาในแต่ละขั้นตอน หรือแม้แต่การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าขณะดำเนินโครงการไม่เป็นแบบ real time ซึ่งทั้งหมดนี้ประธานหรือรองประธานบริหารต้องลงมาดูแลเองทั้งหมด ทำให้บางครั้งส่งผลให้เกิดความล่าช้าและผลที่ได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และสุดท้ายจะส่งผลกระทบต่อภาพรวมผลกำไรของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัดอย่างไม่ควรจะเป็น ซึ่งสามารถสรุปสาเหตุของปัญหาที่ทำให้ระบบการบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพได้เป็น 2 สาเหตุ คือการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพและการขาดระบบฐานข้อมูลสนับสนุนระหว่างการดำเนินงาน ดังภาพที่ 3.3



ภาพที่ 3.3 แผนภูมิแก๊งปลาสรุปปัญหาที่ทำให้ระบบการบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

### 3.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการงาน

3.3.1 ลดความผิดพลาดหรือข้อมูลคลาดเคลื่อนระหว่างการสื่อสาร โดยการนำระบบเข้ามาใช้ในการประสานงานและควบคุมการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตั้งแต่ที่หน้าจอทำงานจนถึงระดับผู้บริหาร ได้แบบ real time

3.3.2 มีระบบฐานข้อมูล ที่สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาปรับปรุงและแก้ไขงานในอนาคต หรือช่วยในวางแผนงานในอนาคตให้ราบรื่นและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

3.3.3 สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในการบริการที่เป็นระบบ การทำงานที่คล่องตัว ส่งมอบงานอย่างรวดเร็ว และตรงต่อเวลา



## บทที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา

จากปัญหาในส่วนของการทำงานของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัดที่พบปัญหาตั้งแต่การไม่มีระบบช่วยสนับสนุนการทำงานของผู้เกี่ยวข้องตั้งแต่ขั้นตอนการรับงานจนถึงการส่งมอบงานให้ลูกค้าอย่างเป็นระบบและทันตามกำหนดเวลาของแต่ละโครงการ ดังนั้นบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ควรพิจารณากลยุทธ์ที่จะช่วยปรับปรุงการบริหารจัดการการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยแบ่งตามลำดับชั้น ดังนี้

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับ Cooperate strategy

Internal growth มุ่งเน้นการเติบโตจากการแก้ไขและพัฒนาการทำงานภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสามารถเพิ่มยอดขายและขยายฐานลูกค้าจากในประเทศไปสู่ระดับสากล

#### 4.2 กลยุทธ์ระดับ Business strategy

Customer intimacy เน้นด้านลูกค้าในการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ซึ่งจะเน้น ด้านการบริหารการทำงานที่เป็นระบบ ให้ลูกค้ามีความสะดวกสบายและได้รับมอบงานอย่างถูกต้องและรวดเร็วตามกำหนดเวลาที่ได้ตกลงกัน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าสูงสุด

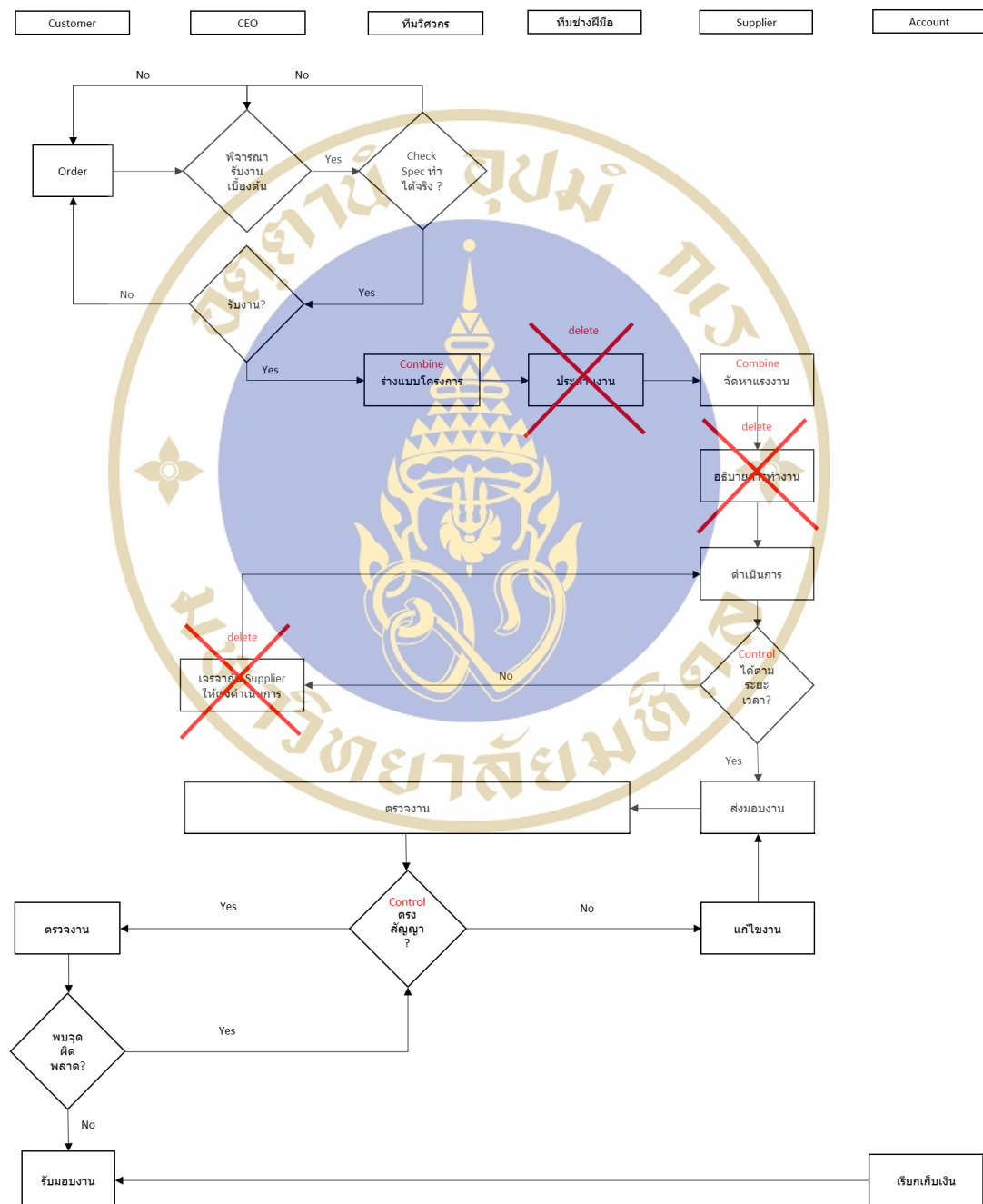
#### 4.3 กลยุทธ์ระดับ Function strategy

Operation excellence เน้นการพัฒนาการทำงานโดยการนำนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงานและให้บริการแบบใหม่ตั้งแต่การเริ่มต้นด้วยมาตรฐานการทำงานใหม่ ลดขบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ทำให้งานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมๆกันอย่างรวดเร็ว พร้อมมีตัวชี้วัด



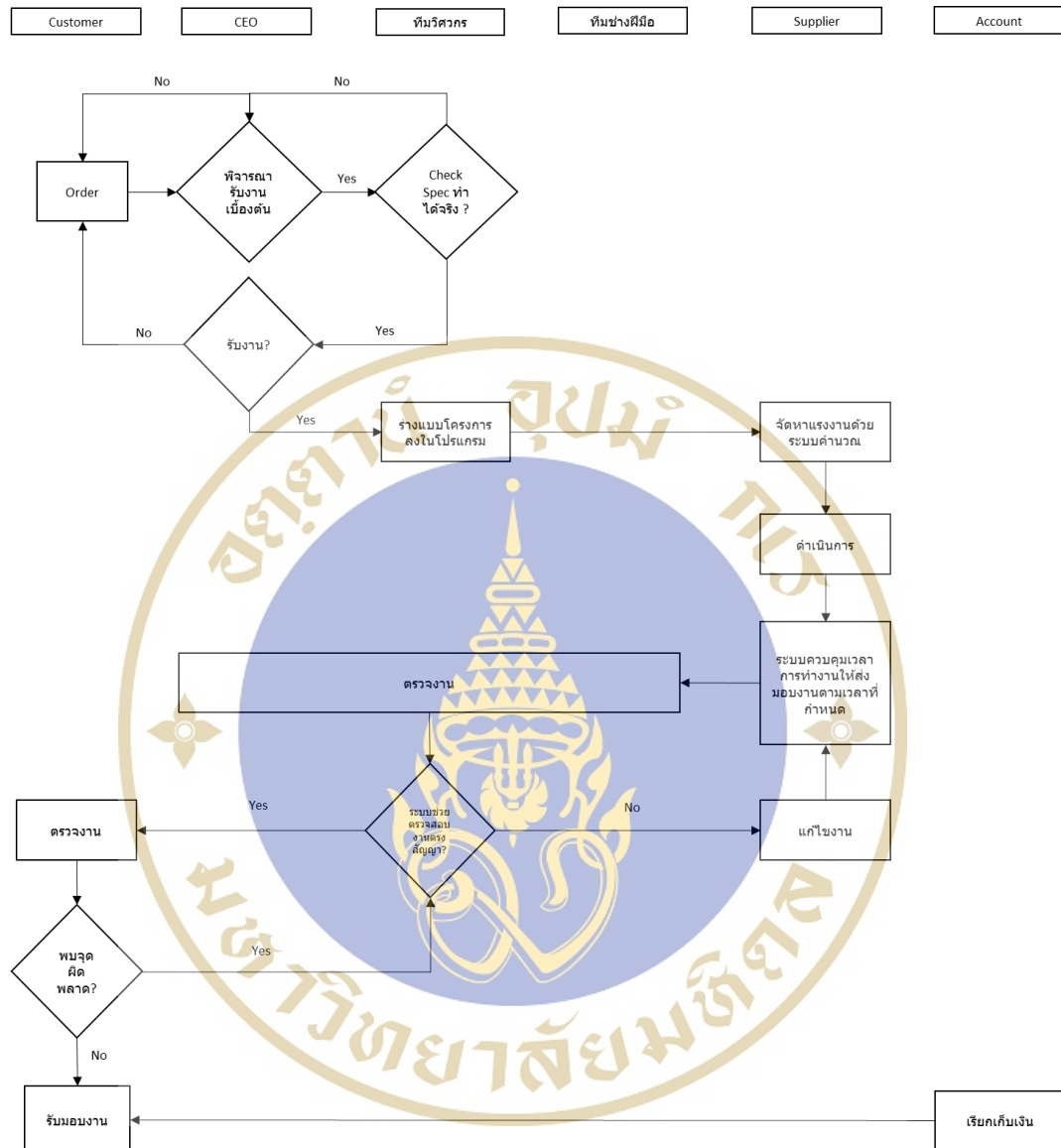
แจ้งเตือนระยะเวลาการทำงานให้อยู่ในระยะเวลาที่กำหนด พร้อมสามารถมีรายงานให้ผู้บริหารสามารถตรวจสอบผลการดำเนินงานได้แบบ real time และสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา

#### 4.4 ระบุกระบวนการงานที่จะทำการปรับปรุง



ภาพที่ 4.1 ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจตั้งแต่การรับงาน การส่งข้อมูล การดำเนินงานจนถึงการส่งมอบงานให้ลูกค้าที่สามารถปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงได้

#### 4.5 แผนภาพกระบวนการงานในอนาคต



ภาพที่ 4.2 ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจตั้งแต่การรับงาน การส่งข้อมูล การดำเนินงานจนถึงการส่งมอบงานให้ลูกค้าหลังจากทำการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแล้ว

#### 4.6 คำอธิบายแผนภาพกระบวนการในอนาคต

กระบวนการทำงานในขั้นตอนการดำเนินงานตั้งแต่การรับงาน การส่งข้อมูล การประสานงาน การดำเนินงานจนถึงการส่งมอบงานให้ลูกค้าหลังจากทำการปรับปรุงกระบวนการ และนำระบบแอปพลิเคชันที่ชื่อว่า “One stop site walk มาช่วยในการทำงาน มีดังนี้

- ลูกค้ามีความสนใจที่จะว่าจ้างบริษัทเพื่อดำเนินโครงการ จะส่งข้อมูลทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์(E-mail) มาทางประธานหรือรองประธานบริหารเพื่อพิจารณาเกี่ยวกับรายละเอียดของโครงการ

- ประธานหรือรองประธานบริหารพิจารณารายละเอียดของโครงการเกี่ยวกับความคุ้มค่าของการก่อสร้างในเบื้องต้น หากเห็นสมควรก็จะส่งรายละเอียดต่อไปให้กับทางวิศวกรเพื่อทำการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน แต่หากเห็นว่าไม่สมควรก็จะทำการแจ้งลูกค้าเพื่อปฏิเสธการรับงาน

- วิศวกรตรวจสอบความเป็นไปได้ของโครงการแล้วนำผลมาแจ้งให้กับทางประธานหรือรองประธานบริหารให้ทำการตัดสินใจอีกครั้งหนึ่ง หากพบว่าโครงการสามารถทำได้จริงทางผู้บริหารจะเสนอราคาและทำการตกลงรับงานกับลูกค้า แต่หากไม่สามารถทำได้ก็จะทำการแจ้งลูกค้าเพื่อปฏิเสธการรับงาน

- เมื่อมีการยืนยันรับงานกับทางลูกค้าแล้วประธานหรือรองประธานบริหารจะให้ทีมวิศวกรร่างแบบของโครงการและโอนข้อมูลเข้าระบบแอปพลิเคชัน ให้ระบบดำเนินการคำนวณแรงงานให้ทีมช่างฝีมือและช่วยเป็นตัวเชื่อมในการสื่อสารวิธีการทำงานดำเนินการผลิตงานออกมาให้ได้ตามแผนและระยะเวลาที่ตั้งไว้ตามงบประมาณที่กำหนดให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้อง

- ประธานหรือรองประธานบริหาร ทีมวิศวกรและทีมช่างฝีมือสามารถพิจารณาความคืบหน้าของโครงการได้แบบ real time และทาง Supplier สามารถดำเนินงานตามแผนหรือส่วนรับผิดชอบตามเวลาที่ระบบควบคุมไว้ให้เป็นไปตามแผน และเมื่อ Supplier ดำเนินงานออกมาเรียบร้อยแล้ว ประธานหรือรองประธาน ทีมวิศวกรหรือทีมช่างฝีมือเข้าตรวจสอบความถูกต้องของงานก่อนส่งเรื่องให้ลูกค้าเข้าตรวจงานต่อไป

- เมื่อลูกค้าเข้าตรวจงานหากลูกค้าพบจุดที่ไม่ตรงกับสัญญาที่ตกลงไว้หรือจุดผิดพลาดระบบจะช่วยตรวจสอบว่าตรงกับสัญญาที่ได้ระบุไว้หรือไม่

- กรณีที่มีจุดผิดพลาดที่ไม่ตรงกับสัญญาที่ระบุไว้จริง ระบบจะส่งเรื่องต่อไปให้ทาง Supplier แก้ไขงานตามรายการที่ลูกค้าระบุ และเมื่อแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ระบบจะส่งเรื่องต่อไปให้ประธานหรือรองประธานบริหาร ทีมวิศวกรหรือทีมช่างฝีมือเข้าตรวจสอบความถูกต้องของงานก่อนส่งเรื่องให้ลูกค้าเข้าตรวจงานอีกครั้ง

- หากลูกค้าไม่พบจุดผิดพลาดเพิ่มเติมจะรับมอบงาน
- หน่วยงานบัญชีประสานยื่นขออนุมัติการส่งมอบงานและจัดทำเอกสารเรียกเก็บเงินกับลูกค้าตามในสัญญา

#### 4.7 แนวทางการแก้ไขปัญหา

สำหรับการปรับปรุงกระบวนการนั้น ได้มีการตัดกระบวนการที่ซ้ำซ้อนหรือไม่มีประสิทธิภาพออก มีการรวบกระบวนการขั้นตอนบางขั้นตอนเข้าด้วยกันและมีการเพิ่มการควบคุมรวมเข้าไป โดยการนำระบบ“One stop site walk” มาใช้เพื่อช่วยเพิ่มการสื่อสาร การดำเนินงาน ตลอดจนถึงการตรวจสอบของผู้เกี่ยวข้อง และมีการจัดเก็บข้อมูลเป็นระบบฐานข้อมูลสนับสนุนปรับปรุงการดำเนินงานโครงการในอนาคต โดยจะมีรายละเอียดแนวทางการแก้ไขปัญหา ดังนี้

- กระบวนการที่มีการตัดกระบวนการที่ซ้ำซ้อนหรือไม่มีประสิทธิภาพออก ได้แก่ ขั้นตอนการส่งเรื่องระหว่างประธานหรือรองประธานบริหารหรือทีมวิศวกรหลังการร่างแบบกับทีมช่างฝีมือ โดยมีระบบเข้ามาช่วยในการกระจายข้อมูลให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องในแต่ละโครงการรับทราบแบบ real time นอกจากนี้ยังสามารถตัดขั้นตอนที่ต้องมีการอธิบายการทำงานด้วยปากเปล่า โดยหัวหน้างานกับแรงงานของทาง Supplier ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาความสับสนของข้อมูลและเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารให้ดียิ่งขึ้น และยังสามารถตัดขั้นตอนการเดินทางของประธานหรือรองประธานบริหารเข้าตรวจสอบหน้างานหากโครงการมีแนวโน้มล่าช้าและต้องเข้าเจรจากับทาง Supplier อีกด้วย

- กระบวนการที่มีการรวบกระบวนการขั้นตอนบางขั้นตอนเข้าด้วยกัน ได้แก่ ขั้นตอนการร่างแบบโครงการลงในโปรแกรมจะช่วยให้การคำนวณแรงงานที่จะต้องจัดหาแยกตามแต่ละส่วนของโครงการให้ทาง Supplier ดำเนินการได้อย่างแม่นยำและคุ้มค่าที่สุด

- กระบวนการที่มีการเพิ่มการควบคุม ได้แก่ ขั้นตอนการดำเนินงานจะถูกระบบควบคุมระยะเวลาการทำงานด้วยระบบแจ้งเตือนให้ปฏิบัติตามแผนหรือระยะเวลาที่กำหนด (KPI) และขั้นตอนการตรวจงานจะมีระบบช่วยตรวจสอบความผิดพลาดที่แจ้งแก้ไขนั้นตรงตามสัญญาที่ได้ตกลงกันไว้ตั้งแต่ต้นแล้วหรือไม่ เพื่อลดความสับสนและการตรวจสอบความถูกต้องซ้ำซ้อนของประธานหรือรองประธานบริหารที่จะต้องมีการค้นหาข้อมูลเก่ามาตรวจสอบทุกครั้งหากมีการแจ้งจุดผิดพลาดและต้องแก้ไขจากลูกค้า

- กระบวนการที่มีการนำโปรแกรมมาช่วยในการทำงาน ได้แก่ ตั้งแต่การส่งต่อข้อมูลเพื่อดำเนินงานจนถึงการส่งมอบงานให้ลูกค้า ด้วยการแก้ไขปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้นของบริษัท

ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ซึ่งมีสาเหตุของปัญหาที่มาจาก 2 สาเหตุ คือการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพและการขาดระบบฐานข้อมูลสนับสนุนระหว่างดำเนินงาน โดยการปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Rationalization) ด้วยแอปพลิเคชันที่ชื่อว่า “One stop site walk”

#### 4.8 ความสามารถและการทำงานของระบบในการแก้ไขปัญหา

ปัจจุบันเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทกับการติดต่อสื่อสารค่อนข้างมาก โดย Application “One stop site walk” นี้สามารถนำไปติดตั้งในอุปกรณ์ไม่ว่าจะเป็นสมาร์ทโฟน แท็บเล็ต หรือ คอมพิวเตอร์ ให้กับทุกคนที่เป็นส่วนหนึ่งในแต่ละโครงการของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ทีมงาน ผู้รับเหมา ผู้ว่าจ้าง คนงาน จนถึงลูกค้า ซึ่งโปรแกรมนี้มีคุณสมบัติและความสามารถเพื่อดังนี้

**4.8.1 สามารถเป็นสื่อกลางในการช่วยประสานงานให้ทุกคนในแต่ละโครงการเข้าใจ** ภาพการทำงานไปในทิศทางเดียวกันแบบทันทีปัจจุบัน (Real time) ให้เกิดการสื่อสารไม่จำกัดกับทุกคนที่เกี่ยวข้องที่หน้างานก่อสร้างให้ทุกคนมีการตอบสนองต่อประเด็นต่าง ๆ อย่างทันท่วงทีด้วยระบบการแจ้งเตือน (Notification)

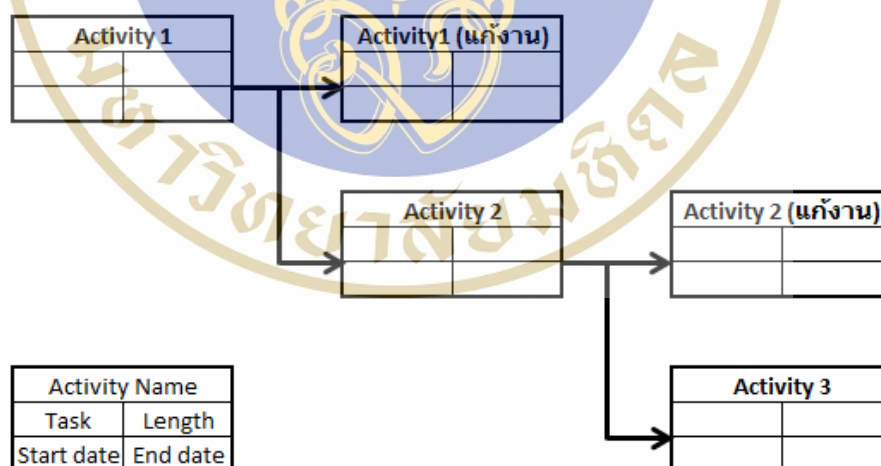
**4.8.2 สามารถรายงานความคืบหน้าของโครงการในเพียงคลิกเดียว และส่งข้อมูล (Export) ให้กับเจ้าของโครงการหรือใช้ในการประชุมผู้บริหาร โครงการ**

**4.8.3 สามารถกรองประเด็นของงานที่บกพร่องและรวมเป็นรายงานการตรวจรับงาน** ช่วยให้ลดงานซ้ำซ้อน ประหยัดเวลาทำงานเอกสาร สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ร่วมงานทุกฝ่ายในโครงการ ลดความไม่แน่นอน ได้รับข้อมูลที่ทันสมัย (real time) และการบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยลดเวลาการทำงานและเพิ่มผลกำไรให้บริษัทฯ

**4.8.4 สามารถกำหนดขอบเขตการเข้าถึงข้อมูล (Authorize) ของแต่ละตำแหน่งให้** สามารถพิจารณาข้อมูลได้อย่างเหมาะสม ตั้งแต่เป้าหมาย ความต้องการของลูกค้า ระยะเวลาขอบเขตการทำงานในแต่ละส่วนผู้รับผิดชอบงานในแต่ละงาน

**4.8.5 สามารถช่วยแจ้งเตือน** รายงานผลเมื่อดำเนินงานเสร็จสิ้น ไปยังลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเข้าตรวจงานและ ลูกค้าสามารถทำเครื่องหมายว่าผลการตรวจในแต่ละส่วนผ่านหรือไม่ผ่านผ่านระบบแอปพลิเคชันนี้ได้ทันทีเมื่อเข้าตรวจหน้างาน ในระบบจะพร้อมด้วยแบบฟอร์มตรวจสอบ (Checklist) ระบุปัญหาส่วนต่างๆที่ลูกค้ามักพบปัญหาเป็นส่วนใหญ่เพื่อความสะดวกในการใช้งาน และระบบจะข้อมูลจากลูกค้าไปยังผู้รับผิดชอบในงานส่วนนั้นดำเนินการแก้ไขงาน ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มความสะดวกในการตรวจงานให้กับลูกค้าและทีมงานจะได้รับข้อมูลจากลูกค้าในการแก้ไขงานได้โดยตรง และทำการแก้ไขได้อย่างถูกต้อง ไม่ต้องมีการแก้ไขซ้ำซ้อนหลายครั้ง สามารถช่วยให้รักษาเวลาและต้นทุนไม่ให้อันปลายได้มากขึ้น

**4.8.6 มีระบบช่วยควบคุมเวลาการทำงาน** โดยระบบวิธีการทำงานที่จะถูกกำหนดให้มีแบ่งการทำงานแต่ละงานเป็นหลายๆส่วน เพื่อความรวดเร็วในการส่งมอบงานให้เป็นไปตามระยะเวลาที่ตกลงกัน หลักการของการแบ่งงานเป็นส่วนๆนี้มีขึ้นเพื่อการทำงานในแต่ละส่วนมีการทำงานไปพร้อมกันแบบขึ้นบันได นั่นคือขณะที่มีการจัดสรรคนที่เหลือในงานส่วนแรกมาแก้งานของงานส่วนแรก จะจัดสรรคนที่เหลือไปเริ่มดำเนินงานส่วนถัดไป ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานรวมถึงการแก้ไขงานอยู่ในช่วงเวลาที่กำหนดจะช่วยลดความเสี่ยงที่จะทำให้โครงการล่าช้ากว่าแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 แสดงภาพการทำงานแบบขึ้นบันได

**4.8.7 สามารถให้ประธานหรือรองประธานบริหารพิจารณาผลการดำเนินงานโดยรวม** ได้แบบ real time สามารถติดตามผลการทำงานของแต่ละส่วนของแต่ละโครงการ จุดผิดพลาดที่ลูกค้ามักพบจากการตรวจงาน และภาพรวมของทุกโครงการ ที่จะสามารถต่อยอดกลายเป็น

ฐานข้อมูล (Knowledge base) ที่จะช่วยในการช่วยตัดสินใจในการจัดสรรคน งบประมาณ การทำงานให้เหมาะสมในแต่ละรูปแบบของโครงการถัดไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง

โดยขั้นตอนในการใช้งาน Application “One stop site walk” จะเริ่มขึ้นหลังจากมีการพิจารณาความพร้อมทั้งทีมงาน วัสดุอุปกรณ์พร้อมเริ่มทำงานได้ทันที และได้ตกลงกับลูกค้ารับงานเรียบร้อยแล้ว ซึ่งการใช้ระบบ Application “One stop site walk” จะเป็น Platform หนึ่งที่จะช่วยในการสื่อสารของคนหน้างานให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน โดยเริ่มต้นจะต้องมีผู้เปิดเคสหรือโครงการโดยมีการกรอกข้อมูลผ่าน Platform เบื้องต้น โดย Admin อาจเป็น Website หรือ ระบบ Access และข้อมูลจะถูกนำไปแสดงบน Application platform ที่ผู้เกี่ยวข้องได้มีการ install Application นี้เรียบร้อยแล้วทุกคนที่มีหน้าที่ในโครงการสามารถตรวจสอบข้อมูลรายละเอียดของโครงการทั้งหมด ทุกคนสามารถทำหน้าที่ของตนเองขณะอยู่หน้างาน สื่อสารและส่งต่องานกันผ่านระบบ Application นี้ได้แบบ real time ทำให้ได้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 แสดงขั้นตอนการส่งต่อข้อมูลผ่านระบบ “One stop site walk”

ทั้งนี้สามารถสรุปลำดับขั้นตอนการทำงาน ผู้รับผิดชอบ ช่องทาง และการแสดงสถานะของโครงการได้ ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 สรุปลำดับขั้นตอนการทำงาน ผู้รับผิดชอบ ช่องทาง และการแสดงสถานะของ  
โครงการ

ลำดับ	ผู้รับผิดชอบ	ทำหน้าที่	ขั้นตอนงาน (Task)	ช่องทาง (Platform)	การแสดงสถานะ (Status)
1	ประธานหรือรองประธานบริหาร/ทีมวิศวกร	Admin	เปิดเคสหรือโครงการ โดยต้องกรอก 1.ชื่อ/รหัสลูกค้า 2.ขนาดโครงการ/งบประมาณ 3.รูปแบบโครงการ/วัสดุที่ต้องใช้ 4.ตำแหน่งที่ตั้ง ระบบจะคำนวณจำนวนแรงงานและระยะเวลาการทำงานอย่างเหมาะสมและคุ้มค่า โดยแบ่งงานพร้อมส่งข้อมูลให้ผู้รับผิดชอบแต่ละส่วนดำเนินงานต่อไป	website/Access	ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ
2	Supplier	Staff	1.ตรวจสอบงานที่ได้รับและระยะเวลาที่ตนเองต้องรับผิดชอบได้ตลอด 24 ชม. 2.หากการดำเนินงานเสร็จสิ้นต้องกด Submit ในส่วนงานของตนเองเพื่อส่งข้อมูลให้ประธานหรือรองประธานบริหาร ทีมวิศวกร และทีมช่างฝีมือรับทราบเข้าตรวจงานต่อไป	Application	ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ
3	ประธานหรือรองประธานบริหาร	Approval 1	เข้าตรวจงานพร้อมทีมวิศวกร ทีมช่างฝีมือหากผลการตรวจผ่านต้องกด Submit เพื่อส่งข้อมูลในลูกค้าทราบและเข้าตรวจงานต่อไป	Application	ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ



ตารางที่ 4.1 สรุปลำดับขั้นตอนการทำงาน ผู้รับผิดชอบ ช่องทาง และการแสดงสถานะของ  
โครงการ(ต่อ)

ลำดับ	ผู้รับผิดชอบ	ทำหน้าที่	ขั้นตอนงาน (Task)	ช่องทาง (Platform)	การแสดงสถานะ (Status)
5	Supplier	Staff	1. ได้รับผลการตรวจงานและรายการที่ต้องแก้ไขจากลูกค้า โดยระบบจะคำนวณจำนวนคนที่ต้องเหลือไว้สำหรับดำเนินการแก้ไขในช่วงเวลาที่ระบบกำหนดซึ่งจะขนานกับการเริ่มต้นงานส่วนถัดไป โดยมีทีมวิศวกรและทีมช่างฝีมือช่วยควบคุมผ่านระบบอย่างใกล้ชิด 2. เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นให้กด Submit เช่นเดิมเพื่อส่งมอบงานให้ลูกค้า ได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน	Application	ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ
6	ประธานหรือรองประธานบริหาร	Approval 1	เข้าตรวจงานพร้อมทีมวิศวกร ทีมช่างฝีมือหากผลการตรวจผ่านต้องกด Submit อีกครั้ง เพื่อส่งข้อมูลในลูกค้าทราบและเข้าตรวจงานต่อไป	Application	ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ
7	ลูกค้า	Approval 2	เข้าตรวจงานที่หน้างานหากผลการตรวจไม่พบปัญหา ให้กด Approve แสดงถึงการรับมอบงานเสร็จสมบูรณ์	Application	ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ
8	ประธานหรือรองประธานบริหาร/ทีมวิศวกร	Admin	หลังจากที่ทุกงานในโครงการลูกค้า ได้กด Approve รับงานครบถ้วนประธานหรือรองประธานบริหาร/ทีมวิศวกรจะต้องพิจารณาหากทุกอย่างเรียบร้อยให้กด Submit เพื่อปิดเคสหรือโครงการ ข้อมูลของทุกโครงการจะถูกบันทึกเป็นฐานข้อมูลที่สามารถใช้ในการพิจารณาผลการดำเนินงาน รวมถึงตัวชี้วัดการดำเนินงาน KPI หรือ Key Performance Indicator เพื่อปรับปรุงโครงการในอนาคตให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้น	Application	ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ

ซึ่งการทำงานร่วมกันโดยมี Application “One stop site walk” เป็นเครื่องมือช่วย สื่อสารคาดว่าจะ สามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้ โดยสรุปการแก้ไขจากการทำงานด้วย รูปแบบระบบใหม่ ได้ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 สรุปการแก้ไขปัญหาดูด้วยระบบการทำงานใหม่แอปพลิเคชัน “One stop site walk”

ลำดับที่	ขั้นตอน	การทำงานแบบเก่า/สาเหตุของ ปัญหาที่พบ	การแก้ไขปัญหาของ Application “One stop site walk”/การทำงานแบบใหม่
1	การรับงาน ลูกค้า	บันทึกข้อมูลความต้องการลูกค้า ใส่เอกสารที่ผู้บริหารเป็นผู้ดูแล และมีการจัดส่งสำเนาให้ หัวหน้างานไม่ใช่ทุกคนที่ ดำเนินงาน และหัวหน้างานเป็นผู้อธิบายงานให้ทางทีมงานจด บันทึกได้ตนเองซึ่งอาจเกิดการ	บันทึกข้อมูลลงในโปรแกรม Application ทุกคนสามารถดูข้อมูลได้อย่างถูกต้อง และแม่นยำตลอดเวลาเมื่อ ไม่มั่นใจว่าต้อง ดำเนินการอย่างไร
2	การทำงาน (1)	หากมีการเปลี่ยนแปลง รายละเอียดในโครงการ การ ประสานงานต้องมีการส่งต่อ ข้อมูลหลายทอด ทุกคนไม่สามารถทราบข้อมูลพร้อมกันได้ ทำให้เกิดความล่าช้าและอาจ สับสนหรือผิดพลาดได้	มีระบบแจ้งเตือนให้ทุกคนเห็นสถานะ ของทุกการเปลี่ยนแปลงของแต่ละกิจกรรม ระยะเวลาการทำงาน การเปลี่ยนแปลง ความต้องการของลูกค้าแบบ real time
	การทำงาน (2)	ขณะการดำเนินงานและขั้นตอน การแก้งานไม่มีระบบช่วย ควบคุมหรือแจ้งเตือนระยะเวลา การทำงาน ทำให้เกิดความล่าช้า ของโครงการบ่อยครั้ง	มีระบบแจ้งเตือนช่วยเน้นย้ำระยะเวลาการ ทำงานของแต่ละกิจกรรมให้ทุกคนทราบ ซึ่งมีการออกแบบระยะเวลาการทำงานให้ ขนานกันแบบขั้นบันได ซึ่งจะช่วยลดความ เสี่ยงที่จะทำให้เกิดความล่าช้าของ โครงการได้

ตารางที่ 4.2 สรุปการแก้ไขปัญหาด้วยระบบการทำงานใหม่แอปพลิเคชัน “One stop site walk”(ต่อ)

ลำดับที่	ขั้นตอน	การทำงานแบบเก่า/สาเหตุของปัญหาที่พบ	การแก้ไขปัญหของ Application “One stop site walk”/การทำงานแบบใหม่
3	การส่งมอบงานและแก้งาน (1)	ลูกค้าต้องเข้ามาตรวจงานที่หน้างานและมีทีมงานบันทึกจุดผิดพลาดที่ต้องมีการแก้ไข ซึ่งอาจไม่ครบถ้วนและต้องมีการตรวจสอบว่าตรงกับสัญญาอีกหรือไม่ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความล่าช้ามากยิ่งขึ้น	ลูกค้าสามารถเข้าตรวจหน้างานพร้อมระบบ ที่จะช่วยตรวจสอบจุดผิดพลาดที่พบนั้นเป็นไปตามสัญญาหรือพร้อมบันทึกผลการตรวจงานตาม checklist ใน Application ที่ลูกค้าเป็นคนระบุด้วยตนเอง และระบบจะส่งต่อข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนให้ผู้รับผิดชอบงานนั้นดำเนินการแก้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4	การจัดเก็บข้อมูลของแต่ละโครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการ	เป็นแฟ้มเอกสารที่ไม่สามารถวิเคราะห์ภาพรวมของทุกโครงการ ได้ ทั้งแนวทางแก้ไข ปัญหา วิธีการบริหารจัดการที่ถูกต้องเนื่องจากไม่มีฐานข้อมูลที่ชัดเจนในการแก้ไขปัญหา ปัจจุบันการแก้ไขปัญหาจึงใช้ความชำนาญของประธานหรือรองประธานบริหารซึ่งอาจไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพเสมอไป	มีฐานข้อมูลของภาพรวมทุกโครงการที่สามารถเรียกดูได้ตลอดเวลา ทั้งโครงการที่ได้ตามเป้าหมายและไม่ได้ตามเป้าหมาย รวมถึงสามารถวิเคราะห์ได้ถึงสาเหตุของปัญหาและวิธีการวางแผนโครงการใหม่แบบเชิงป้องกัน ลดความเสี่ยงที่จะเกิดปัญหาให้เกิดผลกำไรสูงสุด และสามารถประเมินความพึงพอใจของลูกค้าได้อีกด้วย

## 4.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 4.9.1 ผู้บริหาร

4.9.1.1 มีการใช้โปรแกรมสารสนเทศมาช่วยในควบคุมการทำงาน การตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้น

4.9.1.2 ช่วยเพิ่มภาพลักษณ์ของการบริหารงานให้มีความเป็นระบบและน่าเชื่อถือมากขึ้น และเหนือคู่แข่ง

4.9.1.3 เพิ่มโอกาสในการเพิ่มฐานลูกค้าด้วยการบริการที่รวดเร็วและแม่นยำ สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้มากขึ้น มีลูกค้าและสามารถรับงานสร้างผลกำไรได้มากขึ้น

4.9.1.4 มีระบบการบริหารงานเป็นฐานข้อมูลที่สามารถมองภาพรวม และวางแผนการทำงานแบบเชิงป้องกันปัญหาได้อย่างชัดเจนและมีศักยภาพมากขึ้น

4.9.1.5 ความผิดพลาดของการส่งต่อหรือการสื่อสารข้อมูลลงไปมี น้อยลง เนื่องจากมีระบบฐานข้อมูลที่พร้อมให้ทุกคนสามารถพิจารณาและติดตามความคืบหน้า การ เปลี่ยนแปลงของโครงการได้ตลอดเวลา

4.9.1.6 ค่าใช้จ่ายในส่วนของการดำเนินการเอกสารต่างๆจะน้อยลง รวมถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายเกินเวลาจากการส่งงานล่าช้าเนื่องจากการแก้ไขงานที่ซ้ำซ้อนจะหายไป เนื่องจากมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศมาช่วยในการบริหารงานและทีมงานทุกคนทำงานอย่างเป็น ระบบไปในทิศทางเดียวกันได้สำเร็จตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.9.2 พนักงาน

4.9.2.1 มีการใช้โปรแกรมสารสนเทศมาช่วยในการทำงาน ทำให้การ ทำงานเป็นแบบอัตโนมัติมากขึ้น

4.9.2.2 ลดความซ้ำซ้อนในการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป สามารถทำงาน ได้เร็วมากขึ้น

4.9.2.3 ความผิดพลาดของข้อมูลที่เกิดจากการสื่อสารแบบ Manual มี น้อยลง

4.9.2.4 มีฐานข้อมูลชุดเดียวกัน ทำให้ช่วยลดความสับสนในการทำงาน และประสานงานกันได้ดีขึ้น

#### 4.9.3 ลูกค้า

4.9.3.1 ลดความเสี่ยงในการที่โครงการจะล่าช้า

4.9.3.2 ได้รับการบริการที่รวดเร็ว ข้อมูลมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือมาก ยิ่งขึ้น

## บทที่ 5

### การกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Strategy Implementation) ถือว่าเป็นขั้นตอนสำคัญ เพราะเป็นการนำปัญหา สาเหตุ และกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์พิจารณา มาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ผู้ศึกษาได้เลือกใช้ระบบ Application “One stop site walk” มาช่วยในการบริหารโครงการ (Project Management) ให้สามารถกำหนดขั้นตอนของกระบวนการทำงานพร้อมระบุผู้รับผิดชอบแต่ละส่วน การแสดงผลที่รวดเร็วเพื่อความสะดวกต่อการสื่อสาร และการติดตามผล ให้การส่งมอบงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

นอกจากนี้เพื่อสร้างความสามารถทำงานของทีมงานให้สามารถแข่งขันและทำให้เกิดผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังนั้น ต้องมีการจัดทำแผนการดำเนินการให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยทุกขั้นตอนของการทำงานต้องมีการสื่อสารระหว่างหน่วยงานจึงต้องมีการปรับวิธีการทำงานให้เกิดการช่วยเหลือกันเป็นทีม ปรับความคิดการทำงาน สร้างแรงจูงใจให้ทุกคนในบริษัทฯ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันพัฒนาการทำงานให้การทำงานเป็นไปด้วยความสุข สะดวก รวดเร็ว ลดจุดผิดพลาดต่างๆลง มีการทำงานที่เป็นระบบ ได้ตามระยะเวลาที่ตั้งไว้ทั้งหมดนี้จึงควรมีการทำทั้งกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว พร้อมการควบคุมด้วยตัวชี้วัดการดำเนินงาน KPI หรือ Key Performance Indicator เพื่อรองรับให้การพัฒนากระบวนการทำงานใหม่นี้ให้บริษัทฯ สามารถเดินไปสู่ผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ได้จริง

#### 5.1 กลยุทธ์ระยะสั้น

การบริหารจัดการระบบการทำงานต้องมีการพัฒนาระบบให้มีความทันสมัยและปรับให้เหมาะกับการใช้งานอย่างต่อเนื่อง โดยต้องมีการตั้งมาตรฐานในการปรับปรุงระบบในช่วงแรกควรทำทุก 3 เดือน และค่อยๆปรับเพิ่มเป็น 6 เดือนหรือ 1 ปี เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันการทำงานจริงของทุกหน่วยงานดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ระบบต้องนำมาใช้ในการให้บริการกับลูกค้า จึงจำเป็นที่จะต้องมีการสอบถามความคิดเห็น(Feedback) จากการใช้งานจากลูกค้าด้วย

นอกจากนี้ควรมีการกำหนด KPI ของแต่ละส่วนหรือแต่ละโครงการ อาจแบ่งตามระดับความสำคัญของลูกค้าหรือความยากง่ายของโครงการ เพื่อสามารถทราบถึงประสิทธิภาพการทำงาน และสิ่งสำคัญของการทำงานคือการประสานงานร่วมกัน บริษัทฯจึงควรมีพื้นที่ให้ทุกหน่วยงานเข้ามาพบปะพูดคุยแชร์ประสบการณ์ทำงานร่วมกันเรียกว่าการทำ Cross Functional Communication อาจเป็นทุกวันๆหนึ่งในแต่ละสัปดาห์ เพื่อให้ทุกหน่วยงานมีความเข้าใจกันมากขึ้น แลกเปลี่ยนแนวทางแก้ไขกันและกัน ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานช่วยเหลือกันเป็นทีมมากขึ้น

## 5.2 กลยุทธ์ระยะยาว

การบริหารโครงการ (Project Management) คือ การวางแผน การจัดการ การเฝ้าติดตาม การควบคุม และการรายงานผลประเด็นต่างๆทั้งหมดของโครงการและการสร้างแรงจูงใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ การบริหารจัดการโครงการนั้นเป็นกระบวนการที่มีโครงสร้างของระเบียบข้อบังคับที่สามารถกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 5 ขั้นตอน คือ

- การริเริ่มโครงการ (project initiation)
- การวางแผนโครงการ (project planning)
- การดำเนินโครงการ (project execution)
- การเฝ้าติดตามและการควบคุมโครงการ (project monitoring & control)
- การทบทวนโครงการและปิดโครงการ (project review & close)

การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของโครงการ จะทำให้ติดตามแผนงานเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น Application “One stop site walk” จะช่วยบริหารโครงการแผนการทำงาน (Schedule) โดยโปรแกรมจะช่วยกำหนดขั้นตอนของงาน (Tasks) การจัดลำดับขั้นตอนของงาน และเครื่องมือในการทำแผนงาน เช่น การคำนวณเวลา ค่าใช้จ่าย การติดตาม การนำเสนอข้อมูล และการออกแบบรายงาน เป็นต้น หลักสำคัญของการบริหารโครงการ คือ การวางแผนงานกิจกรรมต่างๆซึ่งประกอบกันขึ้นมาเป็นโครงการ ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งการคำนวณระยะเวลาการทำงานที่ต่อเนื่องกัน จากงานหนึ่งไปสู่อีกงานหนึ่งเป็นเรื่องที่ซับซ้อน ดังนั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้พิจารณาออกแบบหลักการทำงานของระบบ “One stop site walk” ให้สามารถจัดแนวทางดำเนินงานได้หลายส่วนพร้อมกันแบบเป็นขั้นบันได โดยป้อนข้อมูลที่สำคัญ เช่น เวลาทำงาน รวมถึงจำนวนแรงงานซึ่งโปรแกรมจะทำการวางแผนและคำนวณวันเริ่มต้นและวันสิ้นสุดงานของแต่ละงาน ทำให้สามารถรู้ได้ว่างานในแต่ละส่วนเริ่มต้นและสำเร็จเมื่อใด และใช้จำนวนคน

เท่าไรบ้าง นอกจากนี้ยังสามารถนำผลมาเปรียบเทียบตาม KPI ที่กำหนดไว้กับสถานะที่เกิดขึ้นจริง ผู้บริหารสามารถใช้คำสั่งเรียกดูข้อมูลหรือรายงานโครงการได้ผ่านระบบ “One stop site walk” จะช่วยทำให้เห็นภาพรวมของโครงการที่มีเป้าหมายอย่างชัดเจน โดยผู้ศึกษาได้ทำการวางแผนงานหลักสำหรับบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ดังภาพที่ 5.1

แผนการดำเนินงาน	ทรัพยากร	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
<b>ด้านการสร้างระบบ</b>												
สำรวจและเก็บข้อมูลการทำงาน												
กำหนดค่าควบคุมและชี้วัด												
ออกแบบการทำงานรูปแบบใหม่												
ติดต่อและสร้างโปรแกรม												
จัดหาอุปกรณ์การทำงาน												
ติดตั้งระบบ												
ทดลองใช้งานระบบ												
ปรับปรุงระบบ												
สรุปการจัดการและแผนการติดตาม												
<b>ด้านการบริหารคน</b>												
สื่อสารการเปลี่ยนแปลง												
- ภายในบริษัท												
- ภายนอกบริษัท												
- ลูกจ้าง												
จัดอบรมวิธีการใช้งานระบบ												
- ภายในบริษัท												
- ภายนอกบริษัท												
- ลูกจ้าง												
จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์												
ติดตามผลและความพึงพอใจของลูกจ้าง												

ภาพที่ 5.1 แสดงตัวอย่างแผนงานหลักบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด โดยการใช้ Gantt Chart

จากภาพที่ 5.1 จะแสดงแผนการดำเนินงาน เพื่อปรับรูปแบบการทำงานแบบเดิมให้เป็นรูปแบบที่เป็นระบบมากขึ้นโดยใช้โปรแกรม “One stop site walk” ให้สอดคล้องกับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคาดว่าจะต้องดำเนินการในช่วงปี 2560 โดยเริ่มตั้งแต่เดือน มกราคม – ธันวาคม รวมเป็นระยะเวลา 1 ปี ทั้งในด้านการสำรวจและเก็บข้อมูลวิธีการทำงานในปัจจุบันโดยละเอียด รวมถึงระยะเวลาที่เหมาะสมและผลกำไรที่ควรจะเป็นมาเป็นตัวควบคุมและชี้วัดในระบบ (KPI) เพื่อสามารถให้ระบบรายงานผลการดำเนินงานของโครงการและสามารถนำมาวิเคราะห์วางแผนการดำเนินงานได้อีกต่อไปได้อย่างแม่นยำนำไปใช้งานได้จริง ทั้งนี้การพิจารณารูปแบบการทำงานตลอดจนการกำหนด KPI และการบริหารคน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 5.2.1 ด้านการศึกษาวิธีการทำงาน

จัดตั้งทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญในการสำรวจวิธีการทำงานของทีมงาน ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ โครงการตั้งแต่รับงานมา การส่งต่อข้อมูล การจัดหาแรงงาน การจัดสรรเวลาบริหารงาน ให้สามารถส่งงานได้ก่อนกำหนดเวลากับลูกค้า เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการพิจารณาการออกแบบขั้นตอนการทำงานของโปรแกรม โดยตั้งแต่ขั้นตอนการจัดทีมสำรวจและการออกแบบระบบจะใช้เวลา 3 เดือน เพื่อให้สามารถออกแบบได้สอดคล้องกับการทำงานจริง และง่ายสะดวกต่อการทำงานของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด แล้วจึงไปสู่ขั้นตอนการติดต่อ Outsourcer เพื่อสร้างโปรแกรมการจัดหาอุปกรณ์การทำงาน เช่น สมาร์ทโฟนหรือแท็บเล็ต การติดตั้งระบบ การให้ทีมงานทดลองใช้งานแล้วติดตามผลเพื่อปรับปรุงระบบให้ใช้งานได้สอดคล้องกับการทำงานจริง ก่อนที่จะถึงขั้นตอนสุดท้ายการสรุปรูปแบบการทำงานของระบบและจัดทำแผนการติดตามผลการดำเนินงาน เช่น การติดตามปัญหาที่พบจากการใช้ระบบมากขึ้นเรื่อยๆ อาจเป็นการสรุปความถี่ที่เกิดขึ้นเป็นรายและหาสาเหตุเพื่อดำเนินการปรับปรุงให้การทำงานมีความคล่องตัวแก่ผู้ใช้งานให้มากที่สุด

### 5.2.2 การตั้งเป้าหมาย KPI และรูปแบบรายงานผล

จากข้อมูลที่ได้จากการสำรวจการดำเนินงานจะพบว่าในแต่ละโครงการต้องใช้เวลาคาดการณ์งานมากน้อยเท่าใดในแต่ละรูปแบบของโครงการที่แตกต่างกัน และทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ถึงการปิดโครงการควรต้องมีการกำหนดเวลาล่วงหน้าไว้อย่างน้อยก็วันกึ่งเดือน เพื่อสามารถชี้ชัดและกำหนดระยะเวลาของแต่งงานย่อยลงไปในแต่ละโครงการได้อีกว่าต้องมีการจัดสรรเวลาการทำงานให้เหมาะสมอย่างไร ให้การทำงานตลอดโครงการตลอดจนการดำเนินงานเสร็จสมบูรณ์ได้ก่อนถึงกำหนดส่งมอบงานกับลูกค้า สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้

ในส่วนจากรูปแบบรายงานผลควรจะมีการเปรียบเทียบความเร็วของการดำเนินงานเสร็จสิ้นกับระยะเวลาที่มีระบบควบคุมได้กำหนดไว้ และภาพรวมของทั้งโครงการสำเร็จได้ทันตามกำหนดหรือไม่ นอกจากนี้ยังสามารถให้ระบบรายงานผลจุดผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการแก้ไขงานหลังส่งมอบงานให้ลูกค้า มีการแก้ไขงานที่จุด ก็ครั้งต่อโครงการ สาเหตุเกิดจากอะไร ทีมงานไหนเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งจะสามารถทำให้เห็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้ชัดเจนและแก้ไขป้องกันได้อย่างตรงจุดในการวางแผนโครงการในอนาคต

### 5.2.3 ด้านการบริหารคน

ก่อนการเริ่มการเปลี่ยนแปลงควรมีการสื่อสารให้ทีมงานทุกคนที่เกี่ยวข้องรับทราบถึงความจำเป็นและเร่งด่วนที่จะต้องปรับวิธีการทำงาน ควรแสดงข้อมูลสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ตั้งแต่การสื่อสารที่ผิดพลาด การส่งต่อข้อมูลที่คลาดเคลื่อนและล่าช้า การแก้ไขงานที่ซ้ำซ้อน การ



ประสานงานไม่เป็นระบบ การส่งมอบงานให้ลูกค้าล่าช้า และการไม่มีฐานข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อโครงการและผลกำไรในอนาคต ซึ่งทั้งหมดจึงส่งผลต่อการภาพลักษณ์การทำงานและการให้บริการกับลูกค้า ที่ควรจะต้องเร่งปรับปรุงด้วยการนำระบบการทำงานรูปแบบใหม่ “One stop site walk” มาช่วยให้การทำงานเป็นระบบและแก้ไขปัญหาทั้งหมดที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้ ให้ทุกคนเห็นภาพ จูงใจให้ทุกคนในทุกหน่วยงานตั้งแต่หน่วยงานภายใน และ Supplier เห็นความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง และจัดอบรมวิธีการใช้งานระบบ และมีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางการออกแบบการทำงาน การแชร์ปัญหาที่พบเพื่อปรับปรุงระบบเมื่อพบปัญหาหลังทดลองใช้งาน เป็นต้น ทั้งนี้การสื่อสารจะรวมถึงลูกค้าที่จะต้องสื่อสารให้ลูกค้าเห็นถึงการปรับปรุงการให้บริการที่เป็นระบบ สะดวก รวดเร็ว และน่าเชื่อถือเหนือคู่แข่งได้มากขึ้น

นอกจากนี้ยังต้องมีการจัดกิจกรรมเพิ่มความสัมพันธ์ของทุกหน่วยงานตั้งแต่หน่วยงานภายใน และ Supplier เพื่อให้เกิดความใกล้ชิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการแก้ไขปัญหาให้กันและกัน ทำให้เกิดการดำเนินงานเป็นทีมมากขึ้น ซึ่งทั้งหมดควรมีการกำหนดวิธีการติดตามผลการดำเนินงานของทีมงานในแต่ละส่วนตาม KPI หรือผลกำไรที่คาดหวัง และต้องมีการประเมินหรือสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อพิจารณาแนวโน้มและทิศทาง เห็นผลสำเร็จที่เริ่มเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงการทำงานระบบ “One stop site walk” เป็นกำลังใจให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์การทำงานให้เกิดประสิทธิภาพไปพร้อมๆกัน

### 5.3 ความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์

ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ที่อาจส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างไม่สามารถคาดการณ์ได้ ความเสี่ยงมีโอกาสเกิดขึ้นได้เสมอในอนาคต ซึ่งความเสี่ยงของเหตุการณ์อาจทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายหรือกำหนดไว้ เกิดความผิดพลาดล้มเหลว ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานทำให้ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

#### 5.3.1 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)

การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นเช่นไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาถึงปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน ระบบงาน ภัยธรรมชาติ การเมือง ซึ่งเป็นความเสี่ยงจากทั้งจากภายนอกและภายใน การบ่งชี้เหตุการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่าง

เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีข้อมูลเพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางลดโอกาสหรือลดความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ต่อไป

สำหรับการบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ผู้ศึกษาได้พิจารณาแล้วว่ามีความเสี่ยง 2 ด้านหลัก คือ

5.3.1.1 ความเสี่ยงด้านด้านบุคลากรที่อาจมีการโยกย้ายตำแหน่งหรือเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน Supplier ที่อาจไม่ทราบวิธีการทำงานรูปแบบใหม่และแตกต่างจากบริษัทฯ อื่นทั่วไป อาจส่งผลล่าช้าต่อการทำงาน

5.3.1.2 ความเสี่ยงด้านระบบ ที่ระบบอาจจะไม่รองรับทุกอุปกรณ์ ระบบอาจขัดข้องขณะทำงานจนต้องหยุดการทำงาน หรือระบบ Error แล้วส่งผลต่อการส่งต่อข้อมูลที่อาจผิดช่องทาง ผิดคน หรือข้อมูลผิดพลาด ตกหล่น จนทำให้การทำงานของทีมงานผิดพลาด เนื่องจากในช่วงแรกของการเริ่มการทำงานรูปแบบใหม่ที่ทีมงานหรือพนักงานอาจยึดข้อมูลจากระบบเป็นหลัก จนไม่ได้พิจารณาถึงความเป็นจริง ณ หน่วยงาน เช่นระยะเวลาการทำงานที่อาจผิดพลาด ข้อมูลสำคัญที่อาจตกหล่น จุดผิดพลาดที่ถูกคำสั่งกลับมาไม่ครบถ้วน เป็นต้น

ซึ่งเหตุการณ์ความเสี่ยงทั้ง 2 เหตุการณ์ จำเป็นต้องมีการประเมินความเสี่ยง เพื่อเลือกวิธีการดำเนินการจัดการต่อไป

### 5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ โดยในขณะที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ แต่เหตุการณ์ที่เกิดอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ ทำให้การประเมินความเสี่ยงโดยทั่วไปประกอบด้วย 2 มิติดังนี้

- โอกาส (Likelihood) หมายถึง เหตุการณ์มีโอกาสดังเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง เหตุการณ์มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด

โดยการประเมินความเสี่ยงของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด สามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 5.2 ดังนี้

มีโอกาสสูง มาก	R.1		
เป็นไปได้มาก			R.2
น่าจะเป็นได้			
โอกาส ค่อนข้างน้อย			
	กระทบ เล็กน้อย	กระทบ ปานกลาง	กระทบมาก ร้ายแรง

Risk Level



High



Medium



Low

Risk Management

Risk 1 : ความเสี่ยงด้านบุคลากร

Risk 2 : ความเสี่ยงด้านระบบ

ภาพที่ 5.2 แสดงตารางการประเมินความเสี่ยงของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

จากภาพที่ 5.2 แสดงให้ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ดังนี้

- ด้านบุคลากร ความเสี่ยงด้านบุคลากร อาจมีการโยกย้ายตำแหน่งหรือเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน Supplier ที่อาจไม่ทราบวิธีการทำงานรูปแบบใหม่และแตกต่างจากบริษัทอื่นทั่วไป อาจส่งผลล่าช้าต่อการทำงาน จะส่งผลกระทบต่อบริษัทในระดับปานกลางและมีโอกาสเกิดสูงมาก จะทำให้ระบบการดำเนินงานติดขัดและทำงานได้ช้าลง

- ด้านระบบ ที่ระบบอาจขัดข้องขณะทำงานจนต้องหยุดการทำงาน หรือระบบ Error แล้วส่งผลต่อการส่งต่อข้อมูลและส่งผลให้ทุกหน่วยงานรับทราบและทำงานผิดพลาด ส่งผลกระทบต่อการทำงานให้ลูกค้า ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความพึงพอใจของลูกค้า นำมาซึ่งการขาดงานและผลกำไรในอนาคตได้ในระยะยาว โดยถือว่ากระทบต่อองค์กรในระดับร้ายแรง และมีโอกาสเป็นไปได้มาก

จากการประเมินความเสี่ยงทั้ง 2 เหตุการณ์จะเห็นว่า ความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่เกินขอบเขตที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) คือเป็นพื้นที่บริเวณสีเหลืองและสีแดง ทำให้ต้องมีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ภายใต้ขอบเขตที่องค์กรสามารถยอมรับได้

### 5.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยง คือการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยหลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การลด การจัดการและการยอมรับ ซึ่งจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด จะเห็นว่าต้องทำการลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น ให้ผลกระทบของความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยมีการจัดการตามตารางที่ 5.1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

ความเสี่ยง	วิธีการจัดการ	ผู้รับผิดชอบ
ด้านบุคลากร	ทำสัญญากับบริษัท Supplier จัดหาแรงงาน	หัวหน้าทีมช่างฝีมือ
ด้านระบบ	- จัดตั้งทีมงาน Quality control (QC) - จัดตั้งทีมงาน IT	หัวหน้าทีม QC หัวหน้าทีม IT

จากตารางที่ 5.1 จะเห็นว่าด้านบุคลากร ควรมีวิธีการจัดการลดความเสี่ยงโดยการทำสัญญากับบริษัท Supplier ในการจัดหาแรงงานให้อย่างต่อเนื่องและต้องมีการจัดอบรมวิธีการใช้งานระบบให้กับทีมงานรับทราบ มีทักษะการทำงานพร้อมก่อนเริ่มงาน ทั้งนี้อาจต้องมีการตกลงในเรื่องของความปลอดภัยของข้อมูลที่ห้ามเผยแพร่ไปยังบริษัทอื่นที่เป็นคู่แข่งอย่างรัดกุม หรือคัดเลือก Supplier ที่มีเชื่อใจระหว่างกันที่ร่วมงานกันมาเป็นเวลานาน โดยมีผู้รับผิดชอบมอบเป็นคนของบริษัทฯ เราช่วยประสานงานคือ หัวหน้าทีมช่างฝีมือ

ในส่วนของด้านระบบ เพื่อลดความเสี่ยงของการทำงานที่อาจผิดพลาดจากการที่ทีมงานยึดข้อมูลจากระบบเพียงอย่างเดียว ควรมีการจัดตั้งทีมงาน QC เข้าตรวจสอบงานอย่างต่อเนื่องตรงตามสัญญาจริงหรือไม่ รวมถึงระยะเวลาการทำงานตามที่ควรจะเป็นด้วย โดยอาจแบ่งทีมดูแลแยกเป็นในแต่ละส่วนให้ครอบคลุมทุกส่วนของโครงการ โดยเฉพาะในช่วงแรกที่เริ่มใช้งานระบบกับการดำเนินงานจริง เพื่อให้การส่งมอบงานให้ลูกค้าถูกต้องครบถ้วนและไม่กระทบต่อลูกค้าให้มากที่สุด โดยผู้รับผิดชอบคือ หัวหน้าทีม QC ที่ควรจัดตั้งขึ้นมาพร้อมทีม QC นั้นเอง นอกจากนี้ควรจัดตั้งทีมงาน IT ที่จะต้องดูแลระบบตั้งแต่การบำรุงรักษา การวางแผนการรีเฟรชระบบ การจัดทำข้อมูลสำรอง การทำงานแบบ Manual ได้กรณีทีระบบขัดข้องและไม่สามารถดำเนินงานต่อได้ทั้งโครงการ โดยผู้รับผิดชอบคือหัวหน้าทีม IT

#### 5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

จากการระบุปัญหา วิเคราะห์ปัญหา ค้นหาสาเหตุ กำหนดกลยุทธ์ และการนำไปปฏิบัติใช้ ทำให้บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด สามารถดำเนินงานตามแนวทางกลยุทธ์ระดับองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด สามารถที่จะดำเนินงานอย่างเป็นระบบ สามารถลดความผิดพลาดและสร้างผลกำไรให้บริษัทฯ ได้มากยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองด้วยงานคุณภาพและการบริการที่รวดเร็วให้กับลูกค้าได้เหนือคู่แข่งในตลาด จนเกิดเป็นภาพลักษณ์ใหม่ขององค์กร และควรหมั่นพัฒนามาตรฐานการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนถึงต้องมีการประชาสัมพันธ์เพื่อเกิดการรับรู้และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายและเติบโตได้อย่างยั่งยืนพร้อมไปสู่การขยายตลาดในต่างประเทศได้อย่างน่าเชื่อถือในอนาคต



## บรรณานุกรม

- นิตยสาร Builder Vol.28 FEBRUARY 2016. 10 แนวโน้มที่น่าจับตามอง ของอุตสาหกรรมก่อสร้าง  
ในปีพ.ศ. 2559. เข้าถึงได้จาก : <http://www.buildernews.in.th/news/articles/9097>  
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. สรุปผลประกอบการปี 2558 กลุ่ม บริการรับเหมาก่อสร้าง  
ย้อนหลัง 5 ปี. เข้าถึงได้จาก : <http://terrabkk.com/news/>  
สำนักงานสถิติแห่งชาติ. อุตสาหกรรมการก่อสร้าง ปี 2557. เข้าถึงได้จาก :  
<http://service.nso.go.th/nso/web/survey/surbus4-1-6.html>  
BULK construction united. iOS Application เพื่อการสื่อสารหน้างานก่อสร้าง Bulk Site Walk.  
เข้าถึงได้จาก : <https://www.bulk.com/th/site-walk/>  
ประธานและรองประธานบริหาร. การทำงานของธุรกิจก่อสร้าง. พระนครศรีอยุธยา : บริษัท  
ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

